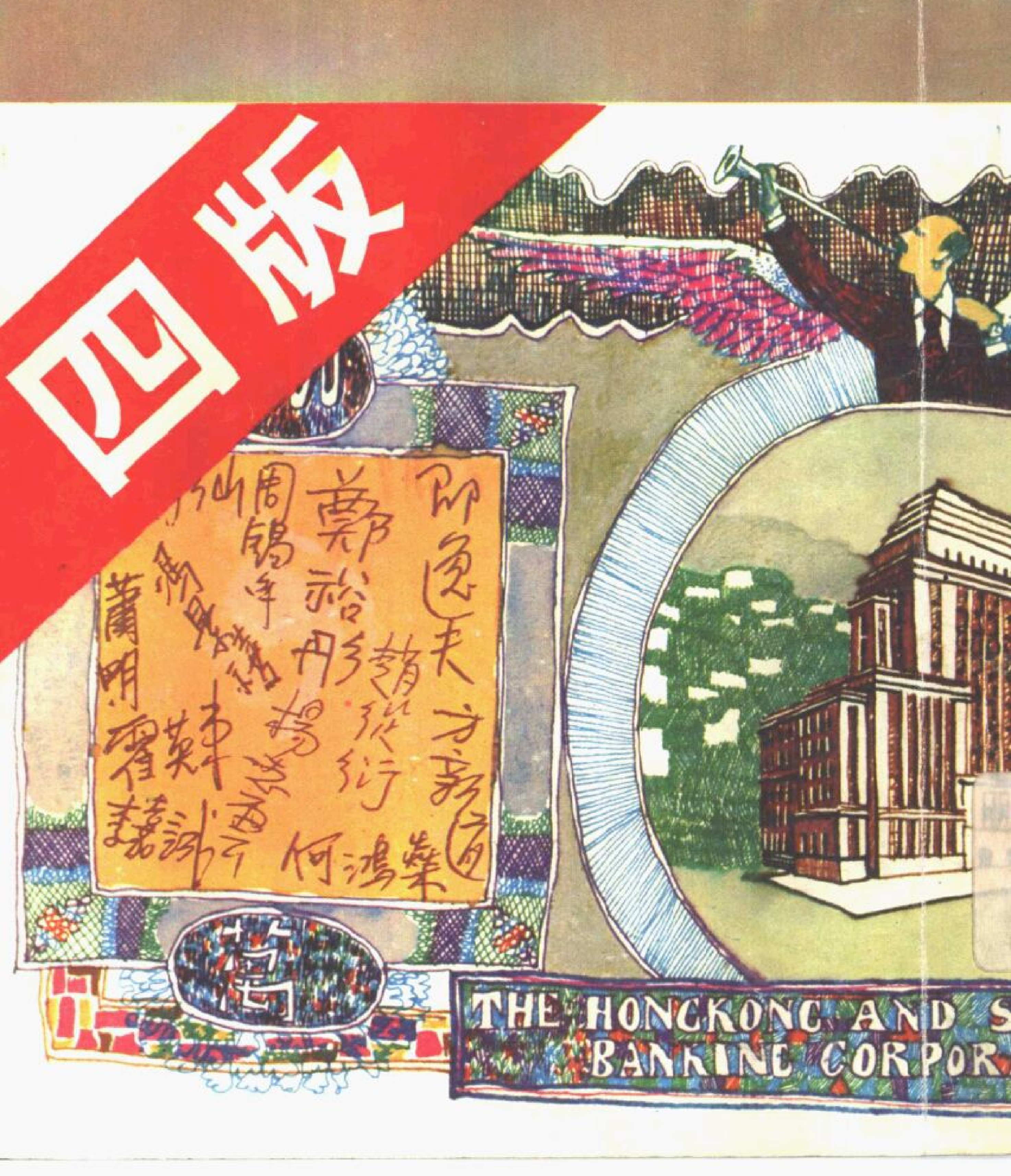
香港億萬富豪列傳

王敬義等著　區晴繪圖



目錄


霍英東



棺材佬・大富豪——蕭明



香港最有財勢的女人——胡仙



賭王何鴻燊



股票市場大阿哥——馮景禧



周錫年也曾叱咤風雲



旅館業巨子——楊志雲


趙從衍

邵逸夫



鄭裕彤



李嘉誠



方新道



導言

馬森

社會、民族、國家等概念，反映了人對人類集體實質的不同角度的構思與認知。原始的民族只有一集體的籠統概念，而沒有現代人這般分析性的概念。這種現象也說明了原始社會之單純性。今日之人類集體，已不復有原始社會之單純。現在我們知道，民族並不等於國家，而國家亦不等於社會。所以談到社會，並不一定包涵了民族與國家的概念在內。社會是在某一時空之中，一羣人（也可能是不同種族與不同國籍者）爲營共同生活結合而成的集體。這種結合兼有了無意識與有意識組合的兩種因素。前者乃指其歷史的因素，後者乃指其理性的因素。歷史的事件可以風雲際會地使某些人聚集到某一空間來營其共同的生活。在理性的層次上，這些人產生了對此一集體的認同感，進而制定法律約章，旨在使此一共同生活更爲均衡與豐足。今日無論任何社會集體，也無論此一社會集體施行何種制度，其目的無不是在歷史的基礎上，理性地使社會之均衡與豐足達到更爲完滿的境地。

有人說香港的社會是一個畸形的社會。其所以畸形，乃因歷史的事件造成香港爲一外族之殖民地。在人類的歷史上，殖民地是近世帝國主義擴張的必然結果；帝國主義之擴張，又是由於工業革命之發生在少數地區造成經濟與軍事力量的不均衡所致。這許多因果關係，常常並不隨人類的意願而轉移，因此歷史的因素只不過擔負了一個殖民地社會之所以爲畸形的基因。這種歷史所造成的畸形社會，是可以靠了集體理性的制約而獲得正常的發展的。這種例子，在世界史中，不勝枚舉。除去以獨立戰爭而建國的美利堅合衆國，不會進行過戰爭而獲得正常發展的殖民地亦比比皆是。大的有加拿大，小的有新加坡可爲先例。香港社會之爲畸形，並非全由歷史因素造成，主要的恐係因社會上缺乏一種理性的制約。

這種缺乏理性制約的畸形現象，可由三方面表現出來：第一，在政治方面，與殖民地政府抗衡的民意機構操縱在買辦階級的手中；這個階級正是依附於殖民者的寄生蟲，自不能代表大多數勞苦大衆的利益。第二，在經濟方面，香港爲一國際自由貿易港，輕工業近幾年發展也很快。它雖也施行資本主義的自由經濟政策，卻沒有其他資本主義社會的均富理想；這個社會的經濟利益也沒有任何保障可言。資金以合法與不合法的手段任意外流，結果香港勞動人民的勞動果實常常

莫名其妙地遠飛天外。第三，沒有合理的社會福利制度。譬如說，勞動人民沒有醫療保險，也沒有失業保險。慈善機構只可成爲對這樣一個繁榮的社會的點綴式的自嘲。一個年入數千萬的大資本家，每年給所謂的慈善事業捐獻數萬，旣與其揮霍浪費的數字不成比例，亦無助於社會之福利。一個正常的社會不需要慈善機構，需要的是一種合理的社會福利制度。一個正常社會的公民不需要他人的憐憫，需要的是就業的機會，與疾病、意外、失業時的生活保障。一個繁榮如香港的社會，對社會福利竟如此漠視，能說不是畸形現象嗎？

香港之所以繁榮，固然一部分由於其特殊的地理位置，一部分由於外國及中國資本家的投資，另一部分由於英國殖民政府的靈活而放任的經濟政策，但更重要的還是由於寄居在此一地區的四百多萬中國人的勤勞和努力。很多內陸的中國人民，因追求自由來此。此地自由實在很多，包括了剝削與被剝削的自由、搶刼與被搶刼的自由。自由固然可貴，但如無理性的制約，則只能流於放縱、胡爲與混亂。理性的制約無非是合理地求取一個社會的均衡與豐足。受益者將是社會中的每一個成員，而非一部分的少數。然而少數的旣得利益階級，則常常是現存狀態的維護者。其階級的局限性注定了其世界觀的愚昧窄狹，與對社會整體不負責

任的態度。所以理性的制約，不能依賴少數剝削階級的慈善心，而須靠社會中每一個成員的社會意識的覺悟。也就是說，自我認同為此一社會之一份子，關心到社會整體之發展。

香港爲一特殊社會單元，勢將繼續存在下去。最能決定香港命運的是香港本地的居民，而不是任何外在力量。香港無可否認地是中國領土的一部分，但由於其特殊的歷史因素，沒有一個中國政府可以完全不顧及香港居民的願望來任意支配香港的命運，除非香港的居民自己放棄了支配自我命運的權利。

然而香港的上層社會，恐怕是最不能也不肯與香港社會認同的一個階級。其所以仍以香港人自居或自以爲不能脫離香港社會者，主要乃因爲沒有其他任何一個社會可以供給他們香港所給予他們的優越地位。如果他們這一優越地位一旦消失，他們會毫不憐惜地唾棄香港社會，輕蔑香港社會。他們寧願選擇到英國、美國、加拿大、澳洲等地去做一個普通公民，而不願以同樣的身份出現在香港。他們會輕易地忘懷了他們在香港所獲者實多，所予者極少。他們也會忘卻他們應該對其所處身的社會，對給予他們如此優越地位的社會，也負有一種責任。

一個社會的眞正畸形，不全是歷史的累積，而更多時是全體公民的社會意識

之痲痺。香港人很勤勞、很精明，但社會意識是痲痺的。像前幾年的股票狂漲狂跌、公營機構近似瘋狂的提高收費，以及長期存在的大面積的貧民窟，似乎不容易出現在其他較正常的社會中。我們知道，今日為世人所羨的世外桃園是瑞士與瑞典。瑞士、瑞典，論國土之廣不及中國、蘇聯；論國民收入，不及美國、加拿大；論文化之多彩多姿，不及英、法；論商業之發達、社會之繁榮，不及日本、香港。唯有一點長處，則是社會上之「均富」，超過任何國家。由此可見「均富」對一個社會的重要性。香港的社會，以目前的情形而論，不患寡而患不均。富者雖無法田連阡陌，卻是洋樓成堆；貧者則是道道地地的身無立錐。就拿同一個機構來說，收入不均的現象達到使人吃驚的程度。最近無線電視台的案件，使我們知道總經理及其助手每年收入動輒數十萬，眞正負責節目的導播與技術人員，每月的薪金尚不足兩千。這種情形不是特例，而是一般現象。以致造成富者愈富，而貧者愈貧。香港黑社會之猖獗，社女生涯之悲慘，吸毒販毒之無法取締，以及唯利是圖之社會風氣，無不與貧富懸殊有關。其實在一個繁榮如香港的社會中，是不應讓一部分人掙扎在飢餓線上的。只要香港的財富有較合理的分配，就可以消彌不少看來似是無法解決的社會問題。可是不幸，人們只抱怨社會上有形的

搶切，卻忽略了隨時隨地在進行着的無形的搶切。至今爲止，廉政公署所揭露出來的，不過九牛之一毛，但總算爲香港的社會敲响了警鐘。要知道，這種無形的搶切對一個社會的破壞力，遠超過任何有形的搶切。

另一奇特的現象是英人在香港所享有的超出常規的優越待遇。英國人不但在謀求職業上、在職業等級上、薪金上、在居住環境上享盡了特權，英軍亦視華人如草芥，竟敢在作軍事演習時打死華民。香港固然仍受英人統治，但二十世紀七十年代的世界潮流，已非十八、十九世紀可比，現在殖民主義者，在世界各地幾成過街老鼠處處喊打，唯獨香港仍殘留着濃厚的殖民主義氣息。不獨英人輕視華人，可怕的是華人自己竟也自輕自賤，全不以仰外人之鼻息爲恥。中國革命前上海那種十里洋場的高等華人，在香港找到了安樂窩。香港人竟不曾想一想：香港既是英國的殖民地，何以持有英籍護照的香港人竟不能在英國獲得與英人同等的公民待遇？

香港是一個繁榮的社會，也自有其可以發展的前途。香港有四百多萬人口，是一個不容忽視的力量。香港社會的發展，關係到每一個香港人的切身利害。對香港最關懷的，也應該是香港人自己。說到底，香港是每一個香港居民的香港。

沒有人比香港人自己更能掌握香港的命運。建立理性的制約以達到社會的均衡與豐足，應該是每一個香港居民的責任。以下這一系列香港億萬富豪的故事，有些頗富傳奇性，但目的則一，它要喚醒香港居民（包括這些家族在內）的社會意識，以求爲共同建立香港社會的理性制約而努力！

霍英東發跡史

龍楚譯



「人生就像中國大戲，在舞台上我們身穿皇帝或乞丐的外衣，戲完了，我們就把外衣脫下。人生是短暫的，我們必須接受命運分派的角色。」霍英東這樣說，他是香港最有富的人物之一。

從前可不是一直這樣。命運安排霍英東生在窮人之家，使他受盡挫折，生活一度是這樣艱辛，他出生後的最初三十年，看來就像一部陳年的差利卓別靈的電影，故事主人翁大部份的時間都是失意潦倒。

童年時代他和家人住在舢舨上，是香港為數極夥的水上人家的一員。他父親獨力經營駁運生意，像大多數舢舨客一樣，赤脚往來。

「我們甚至不習慣穿鞋，」霍氏說：「有一年農曆新年，我父親穿了鞋上岸。他蹺着二郎腿在大牌檔吃麵，吃完了就回家，把鞋子留在那兒。」

霍英東父親在世時生活已很困難，他死後生活就更艱苦了。霍母要撫養三個兒女——那時霍英東不過七歲，他的兩個姊妹一個九歲，一個五歲，他們遷至灣仔一座搖搖欲墜的舊樓，與其他五十個房客共住一層樓。然後，霍母以鋼鐵般的意志，盡全力維持她先夫留下來的一份小生意。

霍母出海與外來貨輪接洽，代它們轉運煤炭到岸上的貨倉。她同其他舢舨簽約，將貨運工作分給他們做，賺取卑微的佣金。有時候，舢舨供不應求，坐地起價，她就要賠錢了，但她仍硬着頭皮，完成任務，委曲求全。她不能讀也不能寫，但她有一張嘴巴，她認識船上人，他們也認識她。她出盡計謀，把兒女養活。灣仔那層樓有半數房客害肺病，霍家卻僥倖無恙。她送霍英東上小學，那是一間免收學費的學校；後來，英東在十二歲那一年進入皇仁書院，她甘願付出要命的五元學費，以使兒子有機會繼續深造。

「我課餘協助母親記賬和送發票。在學校，我用功讀書，但經常筋疲力盡。」霍氏說。

日本侵華使他逃過了大考一關，可是，時世就更加艱難了。

「我十八歲時第一件差事，是在一艘渡輪上做加煤工作。但因爲我工作不稱職，他們把我辭退了。其後日本人開始擴展機場，我在那兒當苦力，每日有七角半工資和半磅米配給。」

由於每日的交通費得花上八角，霍英東每日晨早五點鐘後即步行到天星碼頭，花一角錢過海，然後騎脚踏車去啓德機場。

「晨早還可以，到了傍晚我就感到疲乏了，即使吃完晚飯，肚子也只塡飽十分之一。」

對一個營養不足的青年來說，這份差事是困難的。有一天，一個五十加侖重的火水桶，把他一隻手指壓斷了。工頭見憐，替他安排一份較輕易的工作：跟一位修理建築用貨車的技工做學徒。

見過技師工作後，英東渴望駕駛貨車。有一天，當貨車排列起來時，他爬上去，開動其中一架。

「當時我不過想將貨車駛前、再退後回到原來位置，但先前那位司機沒有弄直車輪，我的貨車就撞到另一輛貨車上去了，連差事也丟掉了。」

他應數鐵匠不成，隨後獲得一個上船做鉚釘工人的機會，不過很快又失去了那個職位。他在「太古」的實驗室做過一陣試糖工作，表現不錯。

那時候他母親已積蓄了一筆錢，同其他十三個人合資，買下灣仔市場附近一間雜貨店。霍英東負責管理店務。

「那是經營大生意的好訓練，」他說：「在繁忙時間你會發現自己面對二十個顧客。如果你不能做到面面俱圓，顧客就會捨你而去。同時，你要具備敏捷的算術頭腦。雜貨店晚上十點鐘關門，但我由晨早六點鐘工作到午夜，每星期七天。甚至農曆新年，我們仍然開一扇門，便利要買東西的顧客。我們從小處節省。在日治時代，我們要僱三輪車，到西環的批發商處買貨，運回雜貨店，其間往往需要來回兩次。因此我和一位表兄合力做了一輛四輪木頭車，省下運費。」

對窮人來說，結婚和生兒育女往往是唯一的奢侈，霍英東亦不例外。他在二十四歲那年已結婚，生有兩個兒女，麗萍和震霆。

然後，戰爭突然結束了，日本人都走了，運輸業成為香港切迫需要的一個行業。

霍母立即賣出雜貨店的股權，換得八千元，租下海傍一處地方，再次經營她

的駁運生意。霍英東仍然逾時工作，但負擔較前爲輕；霍母繼續負擔所有開支，而霍英東就替她管賬，代她去收佣金，每個月按時交給她。

夢想着生財捷徑，以使自己和家人擺脫單調生活的霍英東，非常留意官報上的戰餘物資拍賣的消息。他用母親份下的佣金收購需要小修的小艇、廉價舢舨和海軍機器，在一個月內再轉手賣出去。這種轉手迅速的買賣利錢不大，但霍英東勉强有了一點儲蓄。

當時日本人高價收購山茶及其他可製造藥物的海草，英東聽聞此消息後，知道柏拉達斯島附近密佈這類海草，於是便買了一艘六十一呎長的摩托船，同八十個渴望賺一筆大錢的漁民，向柏拉達斯島出發。

在島上的六個月，霍英東有如置身地獄。

「糧食非常缺乏，又沒有食水和醫藥，而氣温整天在一百度以上。我們拖着灰白色的鬍鬚和半裸的身體，在島上走動。」

他們帶回來的海草，僅夠貼補開支。到大陸易手後，他們被迫放棄採海草的生意。

這次慘敗使霍氏母子兩人相信，他們必須分道揚鑣。

「我母親從未信任過我，」霍先生坦白地說：「我經常我行我素，她認為我冒的風險太大，因此我買了一艘拖船，開始自己做起生意來。」

韓戰帶來了他一生的大突破，使霍英東得到他所需要的推動力，隨後船運迅速發展，他再次從事收購戰餘物資，他的船運生意逐漸擴大，至今仍然興旺。

今天，在他的油塘船塢（有五十個職員），他兒子震霆正督建一艘可以乘載一百六十人的瑞士式水翼船。這艘水翼船不久將會加入已有十一艘水翼船和兩艘飛翼船的信德企業船隊，行走港澳航線。這條航線每年有三百萬乘客，而霍英東和何賢所領導的賭業集團在澳門經營的賭場，亦因此而興旺不衰。

但賭博事業不過是霍英東在十年前參加的一項副業，房地產才是他致富的基礎。在一九五四年，他拿着兩年來買賣戰餘物資積存下來的錢，進軍房地產市場。

今天他名下的六十間公司，大部份經營房地產生意。他是香港地產建築商會會長，會內三百名會員，擁有香港百分之七十的建築生意，他同時擁有香港建築業所不可或缺的中國海沙（每年超過一百萬方碼）的入口專利權。

倒運的霍英東起初處處碰壁，最後如何走上勝利的坦途的呢？

「我將房地產工業化。在舊時代，只有富人能夠購置物業。他們建成一座樓宇，然後逐層出售，或安坐收租。現在我們將樓宇預先出售。在舊制度下你只能建造一座樓宇，現在用同樣的資金，你可以興建十座樓宇，因爲你只需要先付百分之十的現金。今天，一個傭人也可以擁有一層樓，她只需要先付一筆小錢。如果樓宇迅速成交，譬如說六個月或一年，你可以在兩年內獲利百分之五十。當然，在不景氣的時候，你會虧蝕。如果要用五年完成一項建築計劃，你可能每年只賺百分之五。」

霍氏喜歡冒險，但他堅決認爲，尋求新的途徑，從長遠來看並非投機。不過，他的行動心理，始終含有職業賭徒的特色。

這位赤脚孩子，現在同妻子和五個兒女居住在俯瞰鋼線灣的石廈（Stone Mansion），過着豪華的生活，養了六條狗，擁有七輛轎車。

這些汽車包括一輛橙色的法拉里（霍震霆的自用車），一輛平治，一輛勞斯萊斯，同他本人乘坐上班或到華人會所玩網球的卡特勒克。

現在他富甲一方，把母親接回家裏居住是順理成章的事，但七十多歲的霍母，仍然保持她的獨立性格。

一位占卜先生對她說過，如果她和最幼的孫兒同住，她會患病，於是她獨自居住在麥當奴道一層樓宇內，由僕人侍奉。

這些日子裏，這位曾經認爲霍英東冒太大風險的老太太，喜歡光顧澳門的賭場。賭場待她如上賓，因爲何鴻燊，不單是霍英東事業上的拍檔，而且私交甚篤：當年霍英東還在開天闢地、奮力掙扎的時候，何鴻燊已經是一個百萬富翁了。

霍英東對他的拍檔讚不絕口。

「何鴻燊是一個充滿精力的人，他思想敏捷，當機立斷，我比他慢得多！」然後，他又補充了一句：「不過，以做生意來說，有時候三思而行不無好處。」

就霍英東而言，這句話顯然是應驗了。

生活

霍英東每天清晨六點鐘醒來，吃少量飯肉，然後倒頭再睡。除了打過網球，飲點茶、菓汁或吃一片西瓜之外，他日中再不進食。

他中午起身，兩點鐘回到辦公室，埋頭苦幹兩小時。四點鐘他到華人會所，打四五局

網球。

霍英東是一個喜歡在晚上活動的人。震霆和震寰會在辦公室見到他，霍母每日上床就寢前亦會見見他，但其他家人在午夜之前，很少能見他一面。

到了午夜，霍英東就坐在大飯廳的十六呎長枱前，補足一天的飢餓。他的晚飯通常包括蒸魚、燒乳鴿、雞、粥或飯，每一道菜都用精緻的高脚瓷碟盛載着。

「我不曉得父親什麽時候工作，」霍麗娜——一個精神抖擻，有着明媚黑眼珠、膚色淺黑的二十二歲女孩——說：「他在辦公室似乎很忙，但我想他大部份工作是在搭車或打網球時在腦袋裏完成的，因爲他所作出的決定都是突如其來的。他的秘書陪他到網球塲，而他往往在球局之間簽署信件。直至午夜回到家裏，他才鬆弛下來。我們圍在飯桌前談天說地，直至凌晨兩點。」

教育

「我父親，」霍震霆說：「不相信在外國所受的教育是必要的。我們留學回來時，他總是說：『你的第一課在這裏，在你處理業務的第一天開始』。」

這就是霍英東的信仰：一個商人要由經驗中成熟，其中克苦耐勞佔了百分之九十五。不過，他亦承認青年接受現代社會思想的重要性。是否他認爲下一代受教育太多我們

雖無從得悉，但他已使五個兒女都完成了大學教育。

「完成學業是重要的，」霍氏說：「教育對孩子性格的形成有極大影响，使他們養成良好的習慣，關心社會，避免罪惡。」

運動

十年前，霍英東嫌自己的體重只得一百零五磅，太瘦弱了，實行積極運動。爲了加强體格，他首先嘗試舉重，繼而踢小足球。到了四十三歲，他開始打網球，在一九七二年及七三年，兩度贏得香港硬地網球雙打冠軍。

去年，他參加英國的老將雙打賽事。他和他的搭檔沒有贏得勝利，但他成爲第一個在溫布頓參加這項賽事的華人。

現在他擁有自己的足球隊——東昇。他溺愛旗下的球員，每年班費超過一百萬元。他本人是東昇的後備中鋒，但難得出塲一次。「球迷不會花錢看一個老傢伙踢足球的，」他說。

霍英東樂意替經費不足的運動組織捧塲，同時願意包付赤字。他對中國的運動發展特別關心。由於現在地產市塲停滯，他喜歡帶隊入中國大陸與當地的球隊切磋或參觀他們比賽，順便談生意。

對霍氏來說，運動是一種生命保險。

「你年輕時，爲自己和家人工作，面對各種挑戰，從而建立一個王國，可是年紀大了，你就會想深一層。中國人工作過勞，因而經常患上心臟病。我相信運動可使年紀較大的人免除疾病。」

* *

編者按：「霍英東發跡史」原刊英文「南華早報」，作者是 **Berta Manson** 女士，她能找到霍氏，寫成這篇故事，大概不必花太多時間。「南北極」遠在兩年前，已着手搜集有關霍氏的資料，想和他作一次訪問，向有關方面洽商，從信德船務有限公司負責人得到的答復是：「時機未到，以後有機會再說。」大約兩個月前，「南北極」又通過霍麗娜小姐和霍氏商討作訪問的事，霍小姐徵求她父親的意見，仍認爲「不太好」，其時，龍楚君已譯妥這篇「發跡史」，該刊已準備推出「香港億萬富豪列傳」特輯了。

「南北極」的編者念念不忘要和霍英東一談，因爲他是香港社會極具代表性的人物。他可以說是「出身草莽」，而今富甲一方。近二三十年來，香港社會湧現了不少新富翁，他們原無藉藉名，有的甚至連一家溫飽都成問題，只因風雲際

會，抓住了一個機會，從此扶搖直上；前面刊出的霍氏發跡史，即是這批新富的生動寫照。

「發跡史」的作者認爲「韓戰帶來了他（霍英東）一生的大突破」，這和我們研究的結論不謀而合。遲至一九四八年還要遠赴柏拉達斯島採海草賺取蝇頭小利的霍英東，一九五四年後已有資格在銅鑼灣區以現金支票購買他的第一幢大厦了。韓戰期間霍氏駁運業務的昌盛，由此可見一斑。一九五一——五四那幾年他傾全力經營的海上駁運業務，不僅爲他帶來可觀的財富，也奠下了他和香港左派不尋常的友誼。這可以解釋何以他能獲得中國海沙的入口專利權。「發跡史」的作者對這改變霍氏一生的「大突破」既然只蜻蜓點水般一筆帶過，想必有她這樣作的理由，我們也不擬在這上面大作文章。

霍氏以在地產方面投資起家，又是香港地產建築商會會長，在這行業中早已立於不敗之地。一九七四、七五年本港地產界淡風瀰漫，加上中國提高水泥和建築用海沙的價錢至國際水平，水泥價增高了兩倍半，海沙價亦增加了一半（見一九七四年四月十九日明報晚報霍英東的「大陸歸來談」），對他的業務，自然有不少影响。他在那段時期也常發表談話，大吐苦水，聲稱由於樓價暴跌、地產建

築業進退兩難，困境爲近數年所罕見。不過，進入七六年後本港地產建築業開始復甦，這種悲觀論調絕跡報章很久了。

霍氏從事地產建築生意，最大的一個挫折，應該是一九六七年被迫廉價出售星光行。其時左派在香港的暴動方興未艾，地產已屬有價無市，座落九龍天星碼頭前的星光行大廈就在那時建好。星光行樓下由一樓至三樓絕大部份由專售大陸高級產品的中藝公司佔用，四樓是星光邨，已休業的香港蠟像館當初便設在那裏，四樓以上是辦公室。星光行落成後，本無出售之意，因爲在出租辦公室時遭遇極大困難，後只以三千餘萬元的低價售給香港置地有限公司。一九六七年左派與港府勢成水火，星光行是霍英東集團的物業，在出租時受到苛待，不難理解。那時，有意租用星光行辦公室者，都受到電話公司的「忠告」，要他們最好不租，如果租下來，駁通電話可能遙遙無期。做生意的人最會見風駛𢃇，那裏敢和政府拗手瓜，有的連交了的按金都犧牲不要。等到該年年尾，星光行由置地公司購去，形勢立刻改觀，而香港暴動那時已接近尾聲，星光行的數百間辦公室也在短短時間內全部租清。

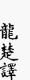
一般來說，擁有任何一項中國產品的入口專利權，已足在香港致富。但時至

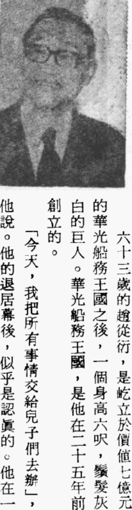
今日，當霍氏做生意的範圍越來越大，香港海沙的入口專利權令人稱羡的利潤，已爲澳門賭場日進斗金的那種大氣派所遮沒。他和何鴻燊無間的合作，雖然左派人士不便明確表示反對，而霍也代表左派在港澳的一些實際利益，但開賭與以愛國人士身份帶隊回中國大陸攷察觀光，畢竟不協調。

檢討霍氏對香港社會的貢獻，只可能是在運動——尤其是足球——這方面。霍氏不但是足總主席，同時是香港體育記者聯誼會的會長。他在足球界的地位，無人可以取代。

有一點是我們難以了解的：霍氏旣來自「蛋家」家庭，發跡之後，何以不會想到爲「蛋家」社會謀取福利，提高他們的生活？以霍氏今日之富，又擁有造船廠，如果興建幾條醫療船，那就可使更多水上人家獲得免費醫療；如果興建幾條有教室設備的「海上學府」，也可減少水上人家文盲的人數。霍氏旣然仍記得他父親把鞋子留在大牌檔的軼事，怎會這麽快便忘記蛋家生活的艱苦和他們的需要？霍氏要他的子女「關心社會」，霍氏的着眼點和我們所持的論點並無不同；目前，是霍氏朝「關心社會」這個大目標跨出第一步的時候了。

身家十億的富翁——趙從衍


龍楚譯



六十三歲的趙從衍，是屹立於價值七億元的華光船務王國之後，一個身高六呎，鬢髮灰白的巨人。華光船務王國，是他在二十五年前創立的。

「今天，我把所有事情交給兒子們去辦」，他說。他的退居幕後，似乎是認眞的。他在一間靜穆、不引人注意的會客室裏接見賓客，室內擺設著雕刻精緻的酸枝枱椅，椅背硬直，一如他本人。

他背後有一道玻璃牆，可以望進主要辦公室內。玻璃上刻着他兩個兒子世彭和世光的名字；隔着玻璃望過去，可以看見四十二歲的趙世彭和三十六歲的趙世光，答覆响個不停的電話或處理生意和接見客人。

這兩個兒子都是「華光」的舵手和董事。第三位董事是趙從衍的三子趙世曾

建築師。年近四十的趙世曾是趙家的風流人物，他喜歡周旋於追求他的、渴望製造頭條新聞的電影新星中間，但從來不上鈎。

趙世曾儘管風流成性，可是回到中環畢打街的辦公室，他就公事公辦，致力於開展趙家日益興隆的房地產業。

趙從衍雖然處於半退休狀態，但他仍然擔任華光船務投資有限公司、華光地產發展有限公司和趙家位於官塘的一間麵粉廠的董事長（編者按：康樂麵粉廠已於一九七六年三月間以港幣三千餘萬售給香港麵粉廠），並且是十多間船務和地產公司的董事。

不過，日常的實際管理工作，他就交託給兒子。

趙從衍說：「經理部經常有人留在辦公室，周末和假期也如是。經營船務生意不能鬆懈，因爲一個現場的決定，可以涉及數萬元的得失。」

棄法律從商

業務方面的工作經常持續到黃昏以後；如果父子之間無法撥出時間在公司舉行重要的會議，他們就安排在辦公時間之後會面。

趙從衍在中國無錫出生，父親是個政府官員，但對兒子影响甚微，趙氏很少提及他。趙氏在成長過程中，彷彿自成一格，有充份的信心去選擇自己的事業。他的選擇是法律，曾經在上海執業三年。但到一九四〇年中日戰爭瀕臨結束時，汪精衞在日本人支持下成立一個傀儡政府，趙從衍就決定洗手不幹，永遠抛下他的法律書本。

趙氏解釋說：「要做執業律師，必須註冊登記，我不想捲入政治漩渦，因此決定改行做出入口生意。戰後船務蓬勃，我就購置一艘大貨船『維多利亞之星』，兼營起船務生意來。」

「維多利亞之星」顯然給趙氏帶來了好運，到一九四八年，他已成家立室，有四子一女，個人財產達到一千萬元。可是，另一個問題又出現了：當時共軍已經南下，迫近上海。

在一九四八年一個冬日裏，他送妻子和幼女上飛機前往香港，自己就和幾個兒子乘搭「維多利亞之星」離開上海。

他放棄了一切，只剩下一艘貨船；於是就用「維多利亞之星」經營生意，後來再購置更多船隻。這些船隻有二十五年歷史，破舊不堪，經常需要修理。

趙從衍聘請一些具有在海上修船本領的船員，使他旗下的舊船得以維持行駛。到了今天，他已擁有三十五艘貨船和油船，另外有二十五艘船在興建中或已準備交貨。

他如何取得今天的成就呢？

「舉凡一艘船出了問題，租船的人就不肯繳納費用。但如果你有能幹的手下，如果船員可以克服輕微的困難而不引起恐慌，如果他們維持船隻行駛，直至入塢後再作修理，問題就迎刃而解。

「一艘船必須每年接受一次檢查，同時每四年接受一次特別檢查，如果船員在船進入乾船塢前就進行修理，船隻閑置的時間可能只需七日而無需兩個星期。這就是船主的生存之道。」

趙從衍旗下的二十五年船齡的舊船都被淘汰了，現在華光公司擁有的船隻，平均只有三年船齡，其中許多是剛剛出廠的新船。華光船隊由貨船及油船組成，全部由日本公司長期租用。

趙氏不喜歡冒險謀求暴利，可是他那穩打穩紮、長期出租船隻的政策，在一九七二至七三年的船業大繁榮時期，就令他損失一筆可觀的利潤。當時，擁有船

隻的人，都以短期租賃、坐地起價的方式賺了大錢。

趙家除經營船務外，兼營地產生意。由於市場停滯，兼且趙家相信目前的環境適宜減少派息，因此「華光地產發展公司」去年的利潤便告下降。

不過，他們有的是現金，等待市場好轉。興建廉價樓宇，高級洋房，多層寫字樓及停車場的華光集團，一九七五年拿出來的房地產總值一億零四百八十萬元，另外在興建中的值一億五千六百萬元。「華光」的財產不斷增加，聲譽亦日隆。

一位銀行家說：「趙家十分受人敬重，他們遵守諾言。」

對於一個在股市興旺時期只敢冒險購置價位偏低股票的人，在香港只剩二十二年租約的情形下從事房地產生意，未免是一種賭博吧？

「我們的看法不一樣，」趙氏說：「香港的政治局勢是穩定的。由於土地有限，房地產生意從長期來看應該大有作爲。

「共產黨是現實的，中國並不承認租約的存在。如果他們認爲目前的安排有利，他們就會繼續下去。看看台灣你就明白。」

僱主與僱員

趙從衍從未獲得邀請加入立法局，可是他不會耿耿於懷，他是個現實主義者。他相信政策的決定不在於立法局，而是掌握在港督及英政府手中。

「香港是個小地方，大家都相熟。我自己沒有影响力，可是如果我要表達自己的見解，我有機會接觸許多有影响力的人。」

他私下認爲，立法局有更多創新和實際的見解，對市民不無好處。

作爲一個僱主，他與僱員相處得不錯。對於香港出現一個强大工會運動的可能性，他認爲如何？

「我必須承認，香港的工人是蠻講理的，但僱主方面有些可以更加體恤，更能表現合作的精神。過去十年，華光公司的僱員，從未試過提出加薪要求，因爲我們總會採取主動，而且儘量慷慨。在這一方面，我們的看法原則上和政府相同。

「有時候，當勞資糾紛發生，看上去似乎是政府壓制工人。但政府所阻止的，是不合理的要求，因爲政府明白，工會變得太强大，就會威脅到香港的生存。

工人應該受到公平的待遇。只要做到這一點，工人對成立强大工會就會不感興趣。」

同英國工人的表現比較，香港華人在經濟蕭條中的忍耐沉默，實在是了不起的。有些人不禁會想，如果派遣數千名華人到英國，可能會令英國的經濟恢復生氣。

「他們不會受歡迎的，」永遠從現實出發的趙從衍說：「當地居民會抗議被華人『搶食』。猶太人不受歡迎，唯一原因就是他們能吃苦。中國人的情形一樣，他們不習慣受政府救濟，無論環境怎樣，他們都可以生存。」

趙從衍的退休生活是寧靜的，可是他的次子世儀——一位三十八歲的外科醫生，在一九七四年深水灣一次潛水意外中喪生，使他的生活蒙上了一層陰影。

「他不該這樣冒險，」趙氏說。

現在趙氏很少出外旅行，同時晚間也不去娛樂場所。他已經擁有一批珍貴的玉石收藏品，現在又將時間和金錢轉移到瓷器收集上。據一位博物院專家說，他所收集的瓷器，可能是香港最好的。

收集古董

「現代藝術品永遠可以購買得到，但比不上古董的有趣，因爲你知道這種東西世界上寥寥無幾。當你望着一件有一千年歷史的珍品，想像很久以前人類已經創造這種完美的東西，你會覺得興奮無比。」

他所收購的古董，有些價值高達十萬元。雖然他偶然會拿三、四件價值較低的瓷器來交換一件品質較佳的瓷器，但他始終强調，他從來不會爲了金錢出賣一件古董。

他和老妻共同分享收集古董的樂趣，例如與朋友或經紀高談濶論，拿一件古董和其他古董比較，嘗試追溯它的起源；例如在購買古董前，用心研究它的好壞等等。

趙家的寓所座落在馬己仙峽道，有時候他們會和朋友在域多利道一座擁有八個房間的「木屋」裏渡週末，這間大屋內有兩畝花園，並且有一條溪流。

在那兒，趙從衍遠離他的電話和船隊，他在花園裏栽植花草，看着他的桃樹和梅樹欣欣向榮。

編者按：「身家十億的富翁——趙從衍」也是從英文「南華早報」譯出。這篇談人物的稿，比起前面的「霍英東發跡史」，內容更爲空洞，也許該文作者 Berta Manson 女士未能深入研究資料，或者她認爲趙氏的生平沒有霍氏戲劇化，無法發揮。

但在我們看來，趙氏的發跡經過值得大書特書的地方，絕不在霍氏之下。趙從衍以一條舊貨船起家，現在擁有船隻噸位之多，在香港暫居第三位，僅次於包玉剛與董浩雲，趙氏的朋輩已開始稱他爲「船王」了。

趙從衍畢業於上海東吳大學法學院，曾經是一個執業律師；一九四八年多，他離開上海來到香港，他的財產只得一艘貨船「維多利亞之星」，比起太平山下已經發跡數十年的億萬富豪（如馮家、周家、高家、利家……），他最多只能算是一個中產階級。那時他的寓所在香港半山區麥當奴道，那裏也是滬籍中產階級家庭麕集之處。（五十年代初，最多外省籍人士居住的地區是北角，唯階級成份較雜。）

當年趙氏擁有一條舊貨船，如與現執航業界牛耳的包玉剛相比，他已經算是幸運的了，因爲，傳說包氏是靠租來的一艘舊貨輪而做到今天的局面的。我們之

一再强調這些新富屬於白手興家的傳奇人物，主要在凸出香港這個社會的特色。

在前文中，趙氏講述了他的成功之道，認爲華光航業最大的資產是「具有在海上修船本領的船員」，因爲「如果船員在船進入乾船塢前就進行修理，船隻閒置的時間可能只需七日而不需兩個星期」。此外，有修船經驗的船員在船隻發生輕微困難時能「維持船隻行駛」，做到這一步，即可獲得客戶的信任，保證以後繼續有生意上門。這些具有修船本領的海員，他們的技術多來自經驗，他們的待遇雖不能與「洋專家」同日而語，但維持船隻行駛的本領並不低人一等。除了注重經驗，和睦亦是中國式經營十分重要的因素。中國人重視家族和同鄉情誼。很多事業由家族管理，而勞動者則藉同鄉情誼維繫。華籍海員多爲寧波人，華籍船王則多爲江浙籍人士，這之間不知有無聯帶關係？（已故船王奧納西斯原籍希臘，希臘人任海員者亦衆，他的成功是否也和這有關？）

一九七二——七三年香港的股市狂潮，雖令數十萬升斗小民失去多年來的積蓄，同時製造了一批億萬富翁，使財富更爲集中。在那個時候，大公司紛紛發行股票上市，從股票市場集資。「華光航業」和「華光地產」便是在股票高潮時上市成爲有公共投資的公司。「華光航業」每股票面值港幣一元五角，上市時每股

昇水二元，趙從衍把從股市吸收的資金，用來償還他購入新船時欠下銀行的部份債務，減輕了利息的負擔。三年前華光航業剛將股票上市時，它只有八艘船，共十九萬載重噸而已！但在過去的三年之中，經濟和航業的情況雖然不算好，但絲毫沒有影响華光航業的發展計劃，新船源源下水，而在七四年夏天，華光更合併了新世紀航業，使它船隊的噸位激昇，超過百萬大關。到七五年一月，華光航業的船隊已有二十九艘船，噸位增加了四倍多。趙氏眼光獨到、長袖善舞，這是最好的證明，華光船務投資有限公司至一九七五年底止那一個會計年度盈利七千一百萬，它的賺錢能力已可媲美九龍電燈有限公司，令人爲之側目。

根據前邊的譯文，他的經營方式似嫌保守，例如他不謀求暴利，寧爲船隻爭取長時間的租約，但「華光航業」一九七五年的年報發表後，已將西報的批評駁倒。如果繼續順利的發展下去，他的船隊的噸位有一天凌駕包、董兩位的船隊，也不是全無可能的事。（至七五年十月底爲止，它已擁有卅一艘船，總載重噸位一百四十四萬噸。七六年又投貨二億七千萬，訂造七艘貨船。）

前邊譯出的西報文章，其中涉及趙氏的收藏的那一部份資料最貧乏，謬誤也最多。趙氏華光草堂的珍藏，洋洋大觀，除去瓷器和玉器，還包括名貴的字畫。

西報說趙氏「現在又將時間和金錢轉到瓷器的收集上」，這是錯得最離譜的部份。華光草堂最豐富的收藏品是瓷器，趙氏曾把所藏清代中葉以後一部份的瓷器，借給中文大學開了一次展覽會（全部展品一一九件）。單是展出的這一部份，已可見其收藏之精、氣派之大。香港瓷器收藏家，原以胡惠春氏名望最高，胡氏的父親是金融界聞人胡筆江（前交通銀行副董事長），也是著名瓷器收藏家。華光草堂經過十餘年來的經營，相信比之胡惠春氏的收藏也了無遜色。一位電影製片家（也是收藏家）就曾在一個酒宴場合說：「華光草堂的瓷器收藏，時價在港幣二千萬元以上，而且只要肯出讓，隨時有人承受。」他這番話雖欠根據，但決非囈語，因爲他本人不是一個信口開河的人。事實上，華光草堂最熱心購藏的一直是瓷器（趙從衍的太太對瓷器甚有研究），以後開始購藏玉器，則是因爲名貴的瓷器已經買不到的關係。

除此之外，華光草堂收藏的字畫也極可觀。據一位對字畫有研究、而且曾應邀去趙府鑑賞古畫的學界人士表示，由於趙氏不惜重資求購，所收藏的字畫其中不乏國立博物館中才得一見的希世珍品。例如：有一幅石濤作品，寬四呎餘高六呎餘，是他迄今所見最大的一張石濤眞蹟，畫上並有張羣（岳軍）的印章。此外

，明朝文徵明的「採桑圖」，也是趙氏的珍藏之一。

關於華光草堂的珍藏，如果簡單的作一結論，它應該是：瓷器的收藏最有氣派，玉器的收藏價值最昂，書畫的收藏多罕見珍品。因此，趙氏的寓所，如說它是一間具規模的美術館或博物館，那也並非誇張。至少香港的博物館無法望其項背。

要使自己的寓所成爲博物館，那需要財力，不過，單止財力是不夠的，還需要時間和主持人的眼光。趙氏在收藏方面浸淫了這麽多年，早已成爲名符其實的鑑賞家了。西報說他身邊有一羣經紀，早晚切磋，雖是事實，使他獲益最多的，仍是學界人士。趙氏不時邀請玉器、瓷器和書畫方面的專家學者去寓所觀賞他的珍藏，這對他的見聞和鑑賞力幫助尤其大。

在中國讀書人心目中，坐擁書城是一大樂事。但住在博物館中況味如何，我們就無法知悉了。猶記得一九七一年新加坡發生「五月風暴」，當時李光耀總理對香港星島報的胡仙女士一爗坡幣五十萬元投資虧本的先驅報一事，深感困惑不解他。說：「我本人從不曾如此富有，五十萬元坡幣是一大筆錢，我不能了解何以有人要將它放在一張賠大錢的報紙上，」對於居住在博物館中的況味，我們無

法理解的感受與好奇和李氏相同。一般人擁有一兩件眞古玩。例如康熙的牛血紅瓷器，因爲它價値不菲，已會感到無限豪情，爲朋輩羨，但坐擁數百件奇珍異寶如趙氏者，那種感覺就非一般人所能想像了。

附錄：得天獨厚　富者天堂

徐　欣

在香港，經營航運公司是一門很特別的生意，除了利潤相當豐厚外，部分船公司還可以通過合法的途徑避免課稅。

這一筆免稅的溢利是非常巨大的，但由於法例上的「漏洞」，香港政府雖眼睜睜看着經營航運的公司坐收其「利」，却亦無可奈何。

到底船公司利用的是什麼法寶？第三屆稅務檢討委員會舉了一個很詳盡的例子：

（一）一組人（實際上的船東）在香港成立一家投資公司。該公司在一家海外公司中佔有股份，後者設在某一「避稅樂園」國家。

（二）這家海外公司購入一艘船，並在一些提供「方便旗」的國家註冊（例如巴拿馬、利比亞）。有些情形中，組織人甚至不惜耗資進行雙重隔離工作，使第一家海外公司投資購買第二家公司的股份，而由由二家公司擁有該船隻。

（三）然後，擁有船舶的公司便在同一或另一「避稅樂園」的地方委任一家管理公司，充任公司的代理人，享有全權管理該船，而實際上主要工作祇是商討和締結租船契約。雖然

商討過程可以在香港進行，但所有租船契約都可以合法地在香港以外地區簽訂。

（四）在香港以外的管理代理人於香港委任一個分代理人，負責進行經營船舶所需的任何工作；例如招募船員和水手、管理財務等。不過，這當然要視乎在香港進行這些工作是否比其他地方更方便和更經濟而定。」

在法律上說，連鎖經營中每一個單位都是一個獨立的整體。但事實上所有單位都由一組人或同一組人中大部份人所擁有和控制。

香港的船東如採用上述的連鎖式經營方法，就可以因爲變自出賃船隻的溢利屬於香港以外的機構而毋須在本港納稅。（按：這只是其中一種情況。）

本屆稅務委員會的積極工作之一，是建議對此種溢利考慮一個適當的方法予以課稅。

從船務公司立場而言，如果有方法能避免交稅，自然誰都會採取這種方法。生意人打的自然是獲利最多、花費最小的算盤，這不含有道德或不道德的問題（經營船公司也有很大的風險，並不是人人都可以做的，此非本文討論範圍）。但從港府的立場來說，如果能夠在這大筆盈利上動腦筋，自然可以增加不少收入，而不用在「乞兒兜中拿飯吃」，在小市民的薪俸稅上一點一滴的「敲」，連稍爲放鬆一下也面有難色。

想一想，在本港，一個月入約一千元的未婚青年便得咬緊牙根去納稅，爲香港社會「盡

義務」，但一個月入以百、十萬元計的大船東，却可能一文錢稅也不用繳交。咬着大雪茄，將用以交稅的錢去享受醇酒美人。

香港的納稅制度是富人的天堂，這不過是其中一個例子。

（原刊一九七七年二月廿八日明報晚報）

李嘉誠發跡史

金克木

香港是個產生奇跡的地方。

短短十年，從一個最低級的工廠推銷員一躍而成塑膠花大王。

再一個短短十八年，這位塑膠花大王又成爲到香港地產界的超級巨富，他一手扶掖起來的「長江實業集團」，是華資地產的領導者，所擁有的資產僅僅次於老牌的香港置地有限公司。這位外表循規蹈矩的傳奇人物，就是我們現在要介紹的李嘉誠先生。



從售貨員到塑膠花大王

一九二八年出生，十一歲從潮州來到香港後，只讀了兩年書；由於父親早逝

社會，在茫茫的人海中掙扎求活。家裏還有弟妹和母親，這勇敢而努力的年輕人，只有進入，李嘉誠從小便輟學。

一九四五年他還是香港某工廠的售貨員，到一九四八年已昇任這間工廠的經理。一九五〇年，他不再打工，開始成立自己的塑膠廠，專門出產玩具和其他家庭用品，這就是長江實業公司。他日間工作，夜間繼續進修，在這樣孜孜不倦的努力下，他得到了驚人的成功。

一九五七年，他看準了塑膠花將有無可限量的市場，他的出品那時已獲得海外各廠家的讚揚，因而定單大批湧至，每年出產的塑膠花超過港幣千萬元。塑膠花市場一直旺盛到一九六四年，前後七年的時間，給李嘉誠帶來了數千萬港元的財富，也奠定了他未來更大發展的基礎。一九六四年，他的塑膠廠又開始出產玩具日用品，每年輸出達五千多萬港元。李嘉誠做生意眼光銳利，當早年爲他賺大錢的塑膠花進入衰退期時，他一點都沒有受到影响。

在這期間，他於一九六〇年開始從事地產投資。

他在地產業為甚麼能有這樣大的成就?

時至今日，相信有許多人驚奇於李嘉誠在地產投資方面的成就。短短的十八年，使他成爲香港地產界的超級巨富。其實只要看看他在塑膠業方面的成功，就已經知道他超人一等的眼光和靈活的處理業務的頭腦。以他這樣有才幹的一個工業家去從事香港房地產業，簡直是易如反掌的事，無怪乎他能一帆風順直線上昇到最高峯。

在一九六七年以前，在香港房地產業這行業中浮沉的不知多少人。原來是千萬富翁，因爲投資在這行業而破產的，也不知凡幾。李嘉誠先生的成功，完全是基於他個人獨有的因素，這就是：

（一）雄厚的實力 李嘉誠在從事塑膠工業那十年中賺到以千萬元爲單位的巨利，在十多年前，擁有資金一億元的購買力，相當於今日的二十億元。（地價平均漲了十多二十倍。）十多年前，投資房地產者大多以「孖展」（Margin）方式去投資，這就是說，花錢買地皮也只是付現金百分之三十，其他百分之七十是向銀行「按揭」借來。稍遇風險，市價下跌，捱不上五年，原有資金不足支付利

息，屆時地皮被拍賣，仍要倒欠銀行的錢，千萬富翁也往往因此而破產。本來以最少的資金去銀行借款做幾倍大的生意，是美國生意佬的「發達」原則，但這原則永遠蘊藏着危險的因素——巨額的利息常導致投資者垮台。李嘉誠在十六年前手中拿着一億元（相當於今日的二十億元）在香港從事房地產，根本就用不着去「貸款」買地或建築，充裕的、永遠用不完的現金，使他在投資的過程中，完全剔除了失敗的危險。

（二）銳利而長遠的眼光　只要看李氏從製造塑膠玩具轉到塑膠花——又再轉入玩具和地產，就可以看出李氏處理事務眼光的銳利。舉凡世界上最成功的人，他的頭腦總是走在時代前面十數年以至數十年，或者可以說是一個「先知者」。只有這樣頭腦的人，才能獲得千百萬人所不能得到的成功。

李氏長遠的眼光，看準了香港地產業無可限量的前景——一兩年的小起伏，在整個經濟潮流中，是不足爲慮的；更看準了香港人多地少，地皮永遠漲價，會漲到驚人的程度。於是放胆買入地皮和舊樓——在任何時刻，地價和房價都是最高價，那是一點不成問題的。將來還有十多倍的利潤。確立了這樣的大前題，李氏既在塑膠工業中有源源不斷的盈餘，把資金購入地皮和大批舊樓，是理所當然

的事。這手筆，只有眼光遠大而擁有實資的人才能夠做到。如果是個性稍爲懦弱，或進取心較小的人，僅僅把小部份資金買一些房地產，即使他擁有實資，也不外是個中小型的置業者。因爲胆怯而不敢動用龐大資金，使資金停滯，使資金爲不斷的通貨膨脹削弱了本值的人，在我們身邊也是數不盡的。

（三）從容不迫穩定發展　李氏能躍昇爲超級富豪，除了上述兩點「與衆不同」外，另外一個因素，也是最大的成功因素之一，這就是從事房地產業從容不迫，按步就班發展的特點。

因爲他的財力太雄厚，永遠有滾滾而來的塑膠業的利潤，對任何事業就不必「急功近利」，可以慢條斯理的去進行。中小型投資者倘有一倍左右的利潤，早已歡天喜地，把地皮或舊樓賣掉套取利潤，結果他們所賺的錢，就僅止於這百分之百的利潤而已。再投資，買入的是更貴的貨式。這就等於把手中的實物拋棄，應賺上三五倍、以至十多倍而不賺。這樣「急功近利」的手法，也是最常見於市面的典型的做生意手法，這也就是他們永不能躍昇爲超級人物的理由。

香港房地產業有一祕密的竅門，就是：愈放在自己手中，賺錢愈多。這是一種「持久戰」，發展愈慢，對投資者愈有利，發展愈快，利潤反而愈小，因爲房

價地價漲得快，賣掉了地皮和屋宇等於賣掉了生財的工具或「搖錢樹」。近於殺雞取卵。

像李氏這樣擁有巨資的人，一方面要處理工業生產和發展，一方面又要籌劃手中那無數的房地產計劃，按步就班，是理所當然的事。不急急圖利，慢慢發展——時間於是成爲最有利的因素。不是趕時間，而是時間拖得愈長，賺錢的倍數愈高。

（四）股票上市　李氏另一成功的因素，就是把百分之二十五的股票，在一九七二年十一月，公開上市發售，使「長江實業集團」擁有更廣大的羣衆支持，這次發售，得二億元；到一九七六年，「長江實業」有百分之五十的股票爲香港市民所持有。因而使「長江實業」的資產更龐大，躍升成香港華資地產集團的領導者。

「長江實業」的陣容

從各公司的資產去看，香港置地公司的總資產是八十億元，「新世界」十億元，「長江實業」六億元。但是從發展的速度看，「長江實業」即將躍昇到第二

位。

到一九七五年十二月底爲止，十六個月的結算是：「長江實業」盈利四千五百六十萬元。而這些利潤又大多是從租金得來。換句話說，有物業收租，本身資產價值大增，一天未賣出，一天賺多些錢。估計到一九七八年，盈利達一億元。

「長江實業」股票上市時，招股書上預測盈利僅一千二百五十萬元，認股的人超過六十五倍；十二個月後，公佈盈利達四千三百七十萬元。同期長江實業把百分之五十一的盈利派發，每股七角七分。餘下一億元資金，盡買物業。使公司的盈利又以倍數增加。

一九七五年李氏爲了使公司有更多資金購入物業，他又付出六千八百萬元買入二千萬「長江實業」新股，條件是犧牲二十八個月的股息，在同期內新股不能上市買賣。結果，這六千八百萬元的新資金買入的物業，如今已增值到一億元。

一九七四年「長江實業集團」和加拿大帝國商業銀行在香港成立了一個專爲本港市民服務的「按揭」發展公司，定名爲「加拿大東方財務公司」。資本額五千萬元。

以這樣龐大的地產公司，所負外債（銀行透支）僅九千八百萬元。

龐大的地產計劃

「長江實業」集團在發展中和籌劃中的計劃非常龐大。現略舉出主要的如下：

（一）一九七六年一月，以一億二千萬元買入灣仔英美烟草公司舊址、六萬八千呎的地皮，這是一樁非常昂貴而鉅大的交易。只有「大集團」才有這樣的「大手筆」。

（二）沙田發展計劃——「長實」準備投入鉅額資產在這十年塡海一百四十五英畝的土地上。將來這計劃完成時全部房屋居民達五十萬人。整個發展計劃是由Paramatta投資公司發展，長實佔有的股份是該公司的四分之一，値一億二千五百萬元。

這個發展計劃塡海面積雖達一百四十五英畝，但有一百零五畝是要送回香港政府發展的，該公司僅在那餘下的四十英畝上發展，上蓋住宅面積共爲六百萬平方英呎。

（三）Braemar Reservoir 發展計劃——地盤面積共八十六萬四千呎，準備

建築的高級住宅樓宇面積共一百三十萬呎。這計劃是「長江實業」和「加拿大東方財務公司」携手合作，各佔一半股份。這計劃共可帶來一億五千萬元的利潤。

（四）華人行——一九七四年六月，李氏以一億三千萬購入華人行大厦，現在正和滙豐銀行合作發展，上蓋費用約爲一億元。預算一九七八年完成。

（五）尙有其他在發展中的大計劃三十個。

（六）李氏又建議香港政府，共同作出龐大的住宅發展計劃。六年內建築十八萬個單位，由政府撥出土地，發展商建屋，以市價的三分之二出售，發展商的利潤雖較低，利潤僅一分半錢，但在土地缺乏的今天，對一個龐大的地產集團，仍是一個相當高明的策略。

* * *

李氏有一個非常美滿的家庭。一九六三年，李氏和莊月明結婚，太太是香港大學畢業生，現有兩個男孩，都在唸小學。

展望前景，李嘉誠和「長江實業」的事業現在才開始，未來的發展可謂無可限量。

旅館業巨子——楊志雲

逸仁



主編叫我寫篇叙述香港旅館業巨子楊志雲先生的文章。我自問對楊先生的生平知道甚少，無法替他寫傳記。可是確曾跟過他幾年，對他的一切略有印象。玆爲應主編先生之命起見，將我的印象寫點出來，提供有志「發跡」諸公作參考。

* *

一個人的成功是偶然的嗎？是絕非偶然的嗎？

依我這個平凡的人看來，兩者都對。

一個人一生中所遇到的「機會」的確是「偶然」的，可遇而不可求的。但是能夠抓住機會，把握機會，然後將它發揚光大，把自巳全副精神、能力放上去，

使偶然的機會成爲永久的「事業」，大而至於造福人羣，小而到發跡顯祖，這就不是偶然的了。

歷史上抓住機會發達的人很多。現代社會善於把握機會，加上自己的智慧和努力，做成一項事業，同時也使自己「發財」的人也不少。楊志雲就是其中一例。

但還須補充幾句：雖然「機會」是偶然遇到的，抓住它後的發展，也須有「機會」的作用，所謂「牡丹雖好，仍須綠葉扶持」。這就是「運氣」。固然抓住機會要緊，但不得運氣之助就好像「萬事俱備，祇欠東風」，仍然不能成事。楊志雲的「運氣」一向很好。

* *

那時他還是社會上藉藉無名地一位金舖（景福）老板（註）。因爲戰後香港人口銳增，房屋需要日殷，地產成爲熱門生意，商場上大家熱中「做地產」，楊老板腦筋靈敏，當然也兼做地產。

一九五七年一個星期六上午，他和做地產的朋友蔡永禧閑談。蔡君忽然間問他：你有意買一間旅館嗎？

原來那時有一間旅館，這就是「美麗華」，是西班牙神父辦的。西班牙神父辦這間旅館的原意是招待一班從中國被共產黨撵出來的神父暫時居住，這些神父待得教廷派往別處工作，或調回本國，即行搬走。

神父辦的這間旅館因人來人往，時有空房；同時因那時香港西式旅館尙少，而旅遊剛剛開始，遊客紛紛到來，旅館供不應求，於是美麗華也就將空房租給遊客，慢慢變成一間普通的旅館。

神父因教務纒身，那有閒功夫來管理旅館，當然是請人來辦。這就問題來也。不知如何，神父對經營狀況不滿。於是衆神父商量結果，決計將酒店賣掉，還我六根淸淨。

蔡永禧是天主教徒，一向和神父們友善。那天，就是上面說的禮拜六那天，蔡永禧照例到神父那裏去問安，神父忽然告訴他要賣酒店，並且因爲急於要賣，給他一個十分相宜、低過市値的價錢，叫他立刻去尋買主。但是神父也還另有條件，那就是這個價錢祇限當天，如找到買主，當天即須「落定」，且定洋須付現鈔，支票不收，免得夜長夢多。

蔡永禧取得這個Option，第一個見到的就是楊志雲。他再也未想到楊志雲會

不假思索，一口答應承購這間旅館。由這一點也可看出楊志雲善於把握機會，很能當機立斷。

大概那時楊志雲尚無能力或信心將這間旅館單獨「吃」下，手上亦無足夠現鈔付給神父作定洋，是於他馬上展開行動，四出張羅，一面湊股，一面籌現款。

也不知道是他長袖善舞，或交遊廣濶，或鴻運亨通，總之，他在當天就把這件事「搞掂」，付定金給神父，買下美麗華。

* *

上面說的「機會」是「偶然」的，但後來就不是「偶然」而是「眼光」了：按常理，楊志雲既因「做地產」買下美麗華，當然是「待善價而沽」，將它握在掌中，等候機會賣給別人，賺一大筆銀紙了事大吉。或者拆掉旅館，另起新屋。

但是楊志雲（和他的股東們）沒有這麽做。他（或者他們）目光銳利，看出旅遊業前途美好，決定將美麗華辦下去。楊志雲本人也決心兼「做」旅館。這個決定頗不簡單——楊志雲不但未受過專門訓練，且未受過高深教育，英文缺乏根底。以他的普通商人身份，居然有胆量去管理一間現代化旅館，接待的全是「外賓」，他和他們根本語言不通，不能直接理解賓客心理，這就顯示此人出類拔萃

，與衆不同，廣東話叫「抵佢發達」。

於是，楊志雲這位金舖老板，仗着他豐富的商業經驗，和幾位神父時代舊伙計的「留任」幫忙，就當上新美麗華的「永遠總經理」。

* *

初接手時美麗華祇有數十或百餘間客房。後來經過楊志雲之屢次擴充，增加數幢新樓，現在已有客房七百五十間，分佈於「新」、「舊」、「更新」等幾間樓宇。

年前美麗華又購入金巴利道對面樂宮戲院地皮，現已拆除上蓋在該地興建一幢大樓，內除幾層充作商場、酒樓及寫字樓用途外，餘為客房六百間。七七年完成後美麗華便擁有客房一千二百餘間，成為香港最巨大之酒店。

美麗華有一點頗佔便宜：別家祇是一幢單獨的樓宇，例如文華、希爾頓等均是如此，但它卻是許多幢樓宇併合而成。別家要翻新須得改建，那就要停止營業；它則可以一面拆卸一幢樓，一面其他的樓宇仍然做生意。美麗華可以說是「永未完成」的旅館。

* *

美麗華這多年來，接待各國賓客何止百萬。它在國際旅遊業享有盛譽，是一間十分「成功」的旅館。

美麗華之成功當然首先要歸功楊志雲之經營得法，調度有方。同時他也顯示出在美術、設計、公關等方面有天才，往往能出奇制勝。他很早就用中國宮殿式裝璜，佈置「萬壽宮」餐廳，表演中國舞蹈，以吸引遊客。現在位於Plaza新廈之新萬壽宮，則更美侖美奐，備受遊客贊揚，成為他們要來觀賞之一「景」。從這一項設施，整個酒店獲得極大的宣傳效果。

當然，人們也可以問：換一個人，或換一個方式，來經營美麗華，是否可得同樣的，或更佳的成績？這很難說。所知道的就是香港也有很多「成功」的旅館。

再說美麗華之初期成功，也有它「必然」之勢，此即我們上面所說的「機會」關係。在很長的一段時期裏，香港適合遊客居住的酒店無幾，而遊客洶湧而至，不但是美麗華，家家都是生意滔滔。再則它的地點甚為理想。在未築海底隧道以前，尖沙咀是唯一的遊客區，此地不但商店酒樓，鱗次櫛比，且機場車站，近在咫尺。不但遊客要住在此地，即連航空公司空勤人員，及因誤點或遲飛的受阻

旅客，亦均要住進這裏的旅館，取其往來機場便利之故。

一九六六年美麗華和美國素負盛名的「西方酒店公司」簽訂聯合推廣合同，對美麗華之營業推廣頗有裨益。

在管理方面楊志雲有一點頗足自豪，那就是他從未借助於外國人。美麗華是一間十足中國人經營的企業。此點楊志雲甚爲中國人爭光，功不可沒。

* *

美麗華酒店之股票於一九七〇年間上市，體制改爲 Public Company 後，楊志雲也放棄「永遠總經理」的地位，代之以「董事兼總經理」之名義。據聞楊志雲最初不是美麗華之最大股東，最大的股東是余××。現在則不詳。

美麗華股票之發行是二千四百萬普通股，每股票面七元，發行價爲十元。市價最高曾到過每股六七十元，現在則十一元除息。

* *

楊志雲之基本事業就是他的「景福」字號，專營金銀、珠寶、及鐘錶；此外還有美麗華酒店企業公司屬下之美麗華酒店及附屬旅行社機構，和他私人的「楊

志誠置業公司」。

但是，由他或是獨資，或是與人合股經營的商業，則多得不勝枚舉。種類則有房屋地產、建築工程、電影院、餐館、電機冷氣、銷售中國地毯、代理日本牛肉等，堪稱五花八門。

他在海外的投資亦極廣泛，地理上從南非到澳洲，從檀香山到紐約。

最近楊志雲組織的國際投資公司在檀香山購置一間酒店，經裝修改建後已改名爲「夏威夷美麗華」。

據楊志雲一九七六年五月間該酒店裝修竣事舉行開幕典禮致詞時云，此爲海外發展之第一站，以後尚要在美國其他城市開設酒店。

檀香山美麗華由楊志雲改裝得煥然一新，門面中國宮殿式樣，黃牆綠瓦，富麗堂皇，另一幅巨大嵌工摩塞克宮女壁畫，安置在正門壁上，甚爲顯眼。吸引路人矚目。這間坐落威基基中心地點，具有金碧輝煌大廳之酒店，實爲華人主持之海外酒店事業放一異彩。

＊　＊

楊志雲今年年屆耳順，而仍精神奕奕，雄心萬丈，不減當年。

綜觀他的一切，在個人成就方面而論，無疑是一個極端「會做生意」的商人。他善於把握時機，善於加以利用，腦筋靈活，目光銳利，旅遊業方興未艾，他適逢其會，改「做」旅館，順水行舟，就此成爲該業巨子，「撈」得風生水起。他的成功，亦不能說是「偶然」的。

今天，楊志雲已不再是一間小舖子的老板，而是大企業的領導人。他不但手下有衆多的員工及他們家屬，靠他維持生活，更有廣大的市民將畢生積蓄，購入他公司的股票，以備不時之需，或養老之用。

因此他的一舉一動，不但影響到他自已，且影響到大衆。

他的爲人，但凡跟過他的人都知道，在性格方面頗有缺陷。譬如說，他的「器量」有時顯得太窄，不能「容」人，這或許是他太過自負並缺少由書卷中得來涵養之故。再則他脾氣暴躁，有時因極小事故，責備下屬起來，當着大庭廣衆，聲色俱厲，令人十分難堪，徒增怨恨，與事無補。

楊志雲的最大缺點在於他之不善用人，凡有骨氣、有本事的人，很少在他手下呆得很久。即連低級職工，也因美麗華待遇非薄，工作條件比人差，往往在美麗華受過基本訓練即急於另謀高就，以致美麗華成爲業中著名的侍應訓練所，稍

爲「醒目」者俱爲他家羅致而去。

楊志雲對待「功臣」也僅注意到當時的利用價值，事過境遷，面孔完全改變。他做如此大事業，實際上竟毫無忠於他的「班底」。除他親屬及少數「祗求無過」之Yes-Men外，總是在聘用新人。

天下本無完人。各人脾氣不同，也無可厚非。但是楊志雲今日已不光是金鋪老板，可以關起門來做皇帝；美麗華股票上市，大衆是老板，大衆對美麗華的前途就得關心。

以美麗華股東的立場，人們不禁要問，美麗華今天的經營方式，是否合乎時代？管理的方式是否合乎潮流？增加客房，增加負債，是否合乎長遠的利益？

美麗華在前一段時期，無疑是得天獨厚，飛黃騰達易如反掌，因那時沒有競爭，旅客沒有選擇。今天旅館林立，而新開設的旅館多有龐大的國際組織作後盾，且事事均由富有經驗的專家處理。美麗華雖有悠久的歷史與美譽，但如何才能跳出巢臼，避免落伍？

股東們最關心的是美麗華的房間年來不斷增加，但總收入並不能按比例增加，此則顯示售房率並不理想。現在又忽增六百間房，即等於增加一倍之多，是否

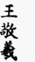
經理部門已對國際政治及經濟大勢、及旅遊事業之趨向和展望，作過一番研究，且對營業推廣計劃，胸有成竹？

楊志雲今天已是社會上著名的商人，人們對他寄有厚望，如有人提出這些問題，也並非存責難之意。

一九七六年八月十六日脫稿

(註)：據聞太平洋戰爭時期，楊志雲携其一家，在廣州灣避難。戰後來港，他在一家名「大有」之金號做事。這家金號前已轉手數次，生意仍然不前，最後的老板將它讓給楊志雲。孰知到楊志雲手中，經他改名「景福」，營業便蒸蒸日上。據云景福的金器，成色十分可靠，因此深得顧客信任，此亦顯示楊志雲做生意的確有其「一套」也。自該時起，楊志雲之命運即步入佳境，以至於今。又他原籍廣東中山。檀香山多中山人，因此他說檀香山是他「第二故鄉」。此次在檀香山置業，或亦有「衣錦歸鄉」之意也。

周錫年的「傳奇」



王敬義

一兩年前，上下香港花園道的人，注意力或會爲一輛車牌號碼3的舊款勞斯萊斯所吸引。那輛轎車後座的乘客，便是周錫年爵士。（他的車牌3號，因爲他本人排行第三。）今天，他已垂垂老矣（七十四歲）、3號車牌的舊勞斯萊斯也很少像往昔那樣準時從半山住宅區駛下，經花園道前往皇后大道中了。

在香港，談起周錫年，可謂家喻戶曉。卅多年來，因爲他是那樣出名，有關他的傳說便也不脛而走；在一般人的眼中，他兼有財富和聲名，是羨妒的對象。一九六七年，當雅麗珊郡主初次來香港訪問，護花使者一職即由他擔任；他和葛量洪（任期一九四七年七月至一九五七年七月）、柏立基（任期一九五八年一月至一九六二

年十二月）等幾位港督的交情，也是一些老香港津津樂道的；一九五三——五九年，他是立法局首席議員，一九五九——六二年，他是行政局首席議員，那時，華人之中，數風雲人物，第一條好漢眞是非他莫屬。然而，自從一九六七年之後，他的日子便開始趨向黯淡了（他的太太劉慶桂亦於該年去世）；等到一九七二年「置地」成功的收購了牛奶公司（周是「牛奶」的董事長），更令他從光榮的頂峯跌落下來。兩年前他曾中風，雖然醫癒了，有一段時間外出需坐輪椅，行動不便自在意料之中。一九七五年十月，他更失去香港馬會董事（Steward）席位，這可能是他病後最大的一個打擊。近來，他已很少出現社交場合；在半山赫頓道佔地兩萬餘呎的花園洋房中，這位一度可以呼風喚雨的人物，由契女陪伴和照顧着，正過着近於隱居的生活。

要了解周錫年的「傳奇」，我們必須追溯到周家早一代的種種。

根據廣東石龍周氏家譜，周家傳至周錫年爲第廿二代；他生於光緒廿九年三月十六日，父周卓凡。一九六四年曾因廣東信託銀行倒閉，受拖累幾至身敗名裂的周竣年爵士（現已去世），便是周錫年的堂兄。

談石龍周家的事，必須提到已作古的周竣年爵士，這是因爲周竣年的父親周

少歧，是使周家在香港成爲一個顯赫家族的第一大功臣。從周氏家譜的簡單紀述，我們知道周少歧「一身而兼十數役」，由開辦船務、火險、以至創設銀號，業務範圍極廣，一九〇三年已出任太平紳士，名下機構溢利「不下二百餘萬」。廿世紀初的二百餘萬等於今天多少億萬，相信讀者都能粗略的計算出來。除經商外，周少歧還買賣股票，是當時香港股市的大阿哥。他的商業頭腦與手腕，絕不遜於今時今日崛起香港的這批新億萬富豪。周錫年的父親卓凡，當時協助周少歧管理賬目，是他的得力助手。

出身世家　初爲西醫

周少歧氏雖使周家成爲香港的望族，但周錫年的崛起和他後來攀上榮譽的巔峯，更多卻是靠了他自己的聰明和努力。關於這一點，只要看看族譜上的學歷，已可見端倪。事實上，周氏屬於最早期赴英受教育的西醫，和他同時期赴英的包括尹奕聲、温直慶、李樹芬等，他們或專長外科、或專攻內科，而周氏則是全港第一位耳鼻喉科醫生①。他在港開業極早，診所設於現今萬年大厦附近②，求診者各式人等都有，包括蛋家婆在內，診金每次兩元；他又爲老年人配眼鏡，生意

十分興隆，這從他於卅多歲（三十年代初期）即有財力購下現居的赫頓道花園洋房，可見一斑。

周竣年爵士雖也是牛津大學畢業的法學士，但他不必像周錫年那樣發奮打天下，亦能享受豐裕的生活，因爲，他父親傳下來的財產和生意，已經夠他幾個世代吃用不盡了。

財富與社會地位常常是一對孿生兒。周錫年出身世家，本人又是有眞材實學的西醫，在他擁有相當財富後開始擁有相當的社會地位，不足爲奇。不過，他能從衆多名流之中脫穎而出，在他的全盛時代，一身兼任數要職，而且全盛期能保持那樣久，必定另有原因。

周錫年正式從政是在二次大戰之後（一九四六年），獲英廷頒爵士銜是一九六〇年。當時黃面孔爵士少之又少，在周錫年之前，只得何東、周壽臣（與石龍周家無任何關係）、還有他堂兄周竣年。周錫年之後，順序排下來是鄧肇堅、馮秉芬、關祖堯、簡悅强、邵逸夫。現在黃面孔爵士雖比以前多了一些，但英廷對於在香港授爵士銜顯然仍採取極愼重的態度。

周錫年能有機會凌駕衆多名流而開闢一個屬於他的「時代」，家世和財富之

外，主要還是他能不負港府的期望，在很多方面作出利便統治階層的供獻。所謂政治，不過是另一種方式的商業交易，當然也包括了買與賣。如想買家出高價，賣家必須具有還價的條件——也即是政治資本。我們可以這樣說：在周錫年崛起的年代裏，他具備了最充份的可供利用的條件，因此成爲統治階層心目中的最佳合作對象。當他的政治生涯趨於沉寂之際，也即是他逐漸失去了可供利用的條件，另一些具有更佳條件的人，乃取他而代之。

前面這段話好像有些隱晦。其實，只須將它與經已縷述過的事實相互印證，立刻便會發現並無任何深奧了。

周錫年最炙手可熱的時期應是一九五三——一九六二，那十年間，香港的總督是葛量洪與柏立基。在殖民地總督的心目中，經英廷授予爵士銜的黃面孔必代表當地某種力量，亦是他們合作的最佳人選。以年齡而論，周錫年當時五十才出頭，頭腦處於巔峯狀態，處事做人的藝術必也臻於完美。他與這兩位港督可能相處得特別融洽，在「不論甚麽問題找周錫年都可解決」的大前提下，他的大紅大紫是很自然的。戴麟趾初任港督是一九六四年，他的任期很長（至一九七一年），但所經歷的艱難危險也屬空前。一九六七年的那場動亂，可能是香港開埠以來

最大的一個刼難了。幸而戴麟趾應付有方，總算化險爲夷，過了關。當一個新的情勢發生時，便會產生新的英雄人物；而周錫年在那次動亂中的表現相信是令統治階層失望的。他沒有挺身而出，反而臨陣退縮，急於爲自己安排一條後路，當時他心目中的避難所大概是台灣③。能夠在亂局中起作用的，竟然是聲望遠不如周的一些人，如簡悅强等，我們不難從此後簡悅强在宦海一帆風順的情形去了解統治階層的心理蛻變過程。如果不是周錫年失寵於先，就絕不會有人敢於輕捋虎鬚，致發生「豈地」香併「牛奶」事件④，也更不會連一個做了廿多年的馬會董事的席位都無法保持。現在，且讓我們逐一加以分析。

神祇的死亡

要了解前面提出的一些問題，先要了解香港社會的結構和它的矛盾。基本上，由於殖民政策百餘年的統治，早已造成了英商資本的壟斷商場，滙豐、渣打、怡和、太古，是名頭最響的四大集團。不過，自從一九四九年後，商場的情況開始有了轉變。由於中國大陸政權的嬗遞，使內地的精英集中在香港和台灣，日後促成了這兩個地區的繁榮。華人刻苦耐勞，配合了第一流的商業頭腦，很快便在

二十一世少岐公傳

公諱祥發字文輝號少岐永泰公之長子也以同治二年癸亥六月二十九日巳時生於香港少穎有大志肄業皇仁書院年十九畢業任船政署文牘書記者八年於船務最為熟悉未幾出任萬安洋面保險公司司理日與中外紳商往來深得社會人士之信仰於是銳意經營商務最先注重保險事業創辦全安保火險公司既而又注重置業按揭事業創辦香港九龍置業按揭公司既而又注重航業創辦元安及兆安輪船公司既而又注重銀業創辦泰新銀號之數公司及銀號皆公一人為司理公小心謹慎擘畫精詳三四十

石龍周氏家譜　家傳譜　世傳　八　卷五

石龍周氏家譜　五十二　卷一

二十二世錫年　（卓凡之第三子）

生於光緒二十九年癸卯三月十六日巳時

香港大學醫學全科畢業授醫科學士倫敦眼專科醫院畢業曾任該院副醫生領有優等證書考獲英國內外科御院眼專科學士倫敦耳喉鼻專科醫院畢業曾任該院副醫生領有優等證書考獲英國內外科御院耳喉鼻專科學士

●石龍周氏家譜摘錄

香港商場獲得進展，生意越做越大，使腦滿腸肥的英商集團受到威脅。最顯明的一個例子：一九六三——六四年因明德銀號倒閉而引起的銀行擠兌潮，起因雖是華資互相火併，最後演變成英資初試屠刀，把華資殺得拋兵曳甲。如果說那次擠兌潮是英資華資正面交鋒的第一個回合，那麼一九七二年十一月發生的「置地」收購牛奶公司，就是第二回合的陣地戰了。這一次的攻堅戰歷時幾達一個月，「置地」卒取得「牛奶」股權八成，內中經過曲折緊張，香港人大都耳熟能詳，這裏不贅述。「置地」宣佈合併成功後，首腦凱瑟克還假惺惺作狀，宣稱「希望周錫年留任（董事長）、自願為其副手」。這一次搞收購合併獲益

最大自然是「置地」（從此獲得「牛奶」名下銅鑼灣東角道及薄扶林道牛房之大幅土地。最近「置地」宣佈耗資六億興建的薄扶林邨，便是利用原屬「牛奶」的地皮），連帶使其他英資股票也都鷄犬昇天，股價直線上昇，其中和記曾被炒上港幣四十六元便是股民盲目崇洋的最具體表現。「置地」合併「牛奶」之役，可視作英資華資的陣地戰，也可視作是現代化企業對舊式企業的一個下馬威，但眞正大栽跟頭的自然還是身爲「牛奶」董事長的周錫年。周的失敗可以用神祇的死亡來作喻，一個不容許失敗的傳奇人物經歷了第一次、也是最

回顧將來

合併務須把眼光放遠。牛奶公司並未發表一九七三年盈利估計，股王置地已估計其盈利每年增長，一九七三年（百份之二十七）、一九七四年（百份之三十六），二者均遠遠超越牛奶公司昔日之實際增長率。

台端可能蒙受之損失

換股建議發表前，台端之牛奶公司股票只值一百三十五元，假使股王置地一旦停止行動，台端之股票即由二百六十八元下瀉至一百三十五元，共下跌百份之九十九。本公司極力勸諭牛奶公司股東切勿不顧後果，對此次事情之演變妄加猜測，股王置地董事會不能承擔此方面之責任。

股王置地無意改善其本來已是慷慨之換股條件

本公司極力促請台端接納換股建議，因而可分享兩間公司合併後增加創力所帶來之成果。

香港置地有限公司董事會
主席兼常務董事亨利・凱瑟克
利銘澤　羅文錦
偉德爵士　高登

（以一九七二年十一月十日香港證券交易所核准刊登）

牛奶冰廠有限公司董事局

致全體股東通告

致股東者：閣下經已收到董事局寄上之通函，該通函忠告閣下拒絕香港置地公司之換股建議，並指出：

●香港置地公司提出之建議使閣下之收益降低
●香港置地公司提出之建議使股息減少
●香港置地公司對於經營牛奶公司之多種業務缺乏經驗

各股東並應考慮：

●建議內容是以股票換股票，並非以現金換股票
●股票市價可以降低亦可以高漲
●閣下因此必須異常慎重判斷香港置地公司換股建議之價值

請等待董事局進一步通知——倘閣下於十一月二十九日前採取行動，可能失去未來之一切權益。

牛奶冰廠有限公司董事局謹啓

●當年「置地」收購「牛奶」一役，雙方都在報刊上登出大幅廣告

後一次的覆亡。

周的愴然步下「牛奶」董事長的席位，無異是宣佈了他所開創的時代的結束。有關「置地」合併「牛奶」之役，事後儘可有各式各類的闡釋，不過，有一點是肯定了的：周在香港政經界不再是具有呼風喚雨能力的巨人，一些急急崛起的勢力已將他遠遠拋在後面。

就像潮退之時暴露出汚垢的底層，當一個人的聲望落向低處時，不利的謠諑也會湧現。最令人惶惑不解的，還是有關周對錢財貪婪的傳說。周雖然是人所共知「拔一毛而利天下不爲」的富翁，但以他擁有大批不動產、銀行、保險公司，身家早已超過億萬，而仍念念不忘金錢，實在很難說得通。有些謠諑說周曾染指外圍馬的賭博，曾利用董事長的地位廉價出賣公司土地給自己名下的公司……。既然人類自有歷史以來便有謠諑，那麽，設法去證明它們的眞實性，顯非智者宜爲。時間是消滅謠諑的最銳利的武器；自從周錫年在牛山赫頓道隱居起來之後，那些一度甚囂塵上的傳聞便也都歸於沉寂了。

式微的原因

前面我們已經簡述了周錫年得意與失意的種種，但這些也止限於周氏在香港社會中扮演的角色，與周家的社會地位關係不大。周家至今仍是首富之家，它的後代儘有理由乘坐勞斯萊斯招搖過市。只是，比較起另一些有財有勢的家族來，顯然已失去巔峯時期的光采。

只要略加注意，我們不難找出這種式微的原因。香港的華人大企業，很多是屬於家族式的，父親是創業者，高高在上，發號施令，子女與親屬則負起行政與業務方面的責任。以在一九七六年十一月一日去世的本港「塑膠大王」丁熊照氏爲例，他名下的企業（包括開達實業公司、明達電池廠等），便完全是由自己的子女管理。此外，一個集團公司如想有充足的發展，也必須配合時代的要求，時時改變經營的方式，主持人要有遠見，更是不在話下。近年來華人家族式大企業實力雄厚、經營有方的，永安公司集團便是其中之一，它的主持人郭琳珊，自去年起已出任馬會董事⑤。反觀周家，從周錫年這一代開始，雖出過了不少專業人士⑥，但對新式企業的經營如果不是興趣不高就是無力爲之。周錫年的「華人銀

行」，創辦極早，但業務方面遠不及一些歷史短暫的銀行，便是最好的證明。

有人說香港「是一個被遺忘，無出路的死社會，……沒有讓他（中國人）建功立業的理由和條件……所以百年來香港沒有產生一個對中國有影響力的政治人或文化人」⑦。這話說對了一半。香港早已不是什麽被遺忘的死社會，即以廿世紀七十年代的標準來衡量，香港也是一個朝氣蓬勃的社會，它的無出路堅定了它的居民「必須有出路」的信念。說它不提供建功立業的條件，這話也有商榷餘地。立業要看你指什麽業而言，國家大業當然談不到，如係指個人事業，近數年倒也出了不少有大氣魄創辦大事業的人。至於建功，那是無功可建的了，最多也止限於為統治階層出出力。以周錫年而言，就是在他一生的全盛時期，相信也從不曾奢望有成為民族英雄的那一天吧。

註：①香港西醫界，早在一九〇〇年左右，多為洋人，著名的如佐頓、柯比利、科西（以上為英籍人士），貴沙、羅拔臣（德籍人士）等。後來才有華人西醫，計有趙學、尹文階、區思湛等人（與孫中山同期），但他們都只是在香港受訓練的（那打素醫院前身雅麗士醫院畢業）。赴外國受敎育的西醫，周錫年等人應屬第一批。

②周氏的診所初設現今萬年大廈附近，華人行建好後即遷入華人行，在華人行售給「

長江實業」改建新廈前，周氏的診所一直存在，由他的姪兒周啓鍇主持。

③這一論斷不一定正確，但在一九六七年前後，周錫年曾數次前往台灣。在周訪台期間，蔣介石氏曾請周午餐，表示歡迎周來台投資。而在他頭銜衆多的履歷中，有一條是「台灣統一爆竹焰花股份有限公司董事長」。姑不論他之赴台是否出於商業上的需要，香港政府不喜歡與它關係密切的人接近台灣政權，那是了解香港情況的人都知道的。

④從本文附刊的「置地」「牛奶」的啓事，可以看到一個絕好的諷刺：「置地」的董事局名單中，赫然有簡悅強的大名在。前文所作的經濟不離政治的假設，至此獲得進一步的證實。

⑤在今屆改選並增加董事人數之前，馬會董事局成員共十人，名單如下：韋彼得（主席）、靳德尊爵士、甘銘則師、馮秉芬爵士、郭琳珊太平紳士、李福和議員、麥蘊利太平紳士、梁德基醫生、紐必堅太平紳士、沈弼太平紳士。周錫年是香港最早出任馬會董事的華人。

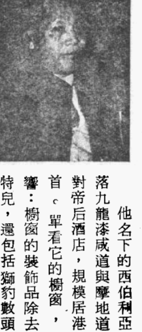
⑥就以周錫年這一代來說，堂兄周竣年是律師，他本人是醫生，兄弟之中周耀年是建築師，周煥年是婦產科醫生，周億年是心臟病專家。到了下一代，以啓字排行的，

周啓賢是英國中廟法學院畢業大律師，周啓謙是英國德林大學畢業的建築師。

⑦唐文標著「張愛玲雜碎」，第九頁。

皮草大王方新道

齊以正



他名下的西伯利亞皮草行，座落九龍漆咸道與摩地道交接處，面對帝后酒店，規模居港九皮草行之首。單看它的櫥窗，已覺非同凡響：櫥窗的裝飾品除去穿皮裘的模特兒，還包括獅豹數頭，都是和原獸一般大小的標本，在罕見野生動物的香港，這些標本名貴可知。推開這間皮草行的大門，這「非同凡響」之感也遞增，因爲店舖不僅面積大（超過六千呎），而且氣派更大：脚下是厚厚的乳色地毯，觸目是柔和燈光映照下的名貴皮裘。綿延的、高及屋頂的壁櫃玻璃中，則是數以千計的長短明克（Mink），別的毛草不是沒有，但主要的貨色是明克，白、銀灰、粉藍、紫、……每件定價最低也在萬元左右。主持人的實力如何，這間

店鋪已顯現無遺。只是，去這間皮草行參觀的時候，如果湊巧遇到它的主持人，你可能不會認出他；即使有人爲你介紹相識，你可能亦會有「相見不如聞名」之感，而不相信這位身高五呎六吋、小眼睛、頭髮稀疏、脊背挺得硬直，穿一身款式質料皆甚平凡的西裝，講一口發音文法皆欠準確的英語的男子，就是香港的皮草大王。①

方新道不僅是皮草界的「大王」，在地產、建築與西藥方面，也都名頭響噹噹。今年六十一歲，這位原籍寧波的大商家，精力過人，像本港其他幾位寧波籍大商家一樣，視工作本身爲最佳娛樂，是名副其實的「工作狂」(Workaholic)。

初抵香港　開小店維持生活

方先生十六歲開始在上海學師，立志做皮草行大師傅；學作皮草，和一般行業相仿，需要三年時間。因爲是舊制度，不設正式課程，想學一門技藝，必須眼到、耳到、心到。但如想精通一門技藝，尙須在三到之外具慧眼與慧心，能諳悉他人不見不思之處。俗說「行行出狀元」，道理即在此。然而，前述種種，又都離不開一個勤字。過去，中國人相信業精於勤，以這道理衡諸現代大企業的最高

管理層，就會發現儘管時地迥異，「勤」爲成功的基石，古今中外相同。②

我們不妨假設，進皮草行學生意的方新道，具備了一位成功人士所需的一切條件，在學師期滿後，成爲上海一間皮草行的夥計，而且，由於卓越的經商才能，頗受東主重視。姑不論這假設的正確性如何，他的出身爲我們提出了一個相當有趣的問題：舊式的商業經營方法，是否全無可取之處？以方新道爲例，當他有資格出任皮草行的夥計時，實際上已是一位通曉這個行業的大師傅，不但懂得皮草的良莠，同時知道從一堆未經硝製的生皮到一件華麗的皮裘之間的一切過程，而且，最重要的，他必須能執剪刀和針線。往昔，國人對很多行業講究科班出身，實在有道理。一間皮草行聘用店員，如以高中畢業生和學生意出身的作比較，中選的必是後者。因爲後者除談吐和一般知識遜一籌，對這行業已具半個專家的身份，在應對和招徠方面，所佔的便利自然大很多。不過，店員兼任大師傅這種方式的經營，現在已受到淘汰，可能科班出身的人越來越少，也可能是因爲店員與大師傅之間收入過於懸殊。（在香港，好的皮草師傅最高月入超過港幣四千元。）

方新道從上海來到香港，是一九五〇年以前，那時他卅歲才出頭。既然他在

廿歲前便已出師，做了皮草行的夥計，從廿歲到卅歲這十年間，大概已昇爲皮草行的「檔手」（相當於現在的經理）③，並已自己買賣皮草做生意了。這一推論不會離事實太遠，因爲，當方新道來到香港後不久，他已經能在九龍柯士甸道現在日立電器陳列所附近的地下室，開一間小小的皮草行，地窖是工廠，一樓是店鋪兼住家。據熟悉方先生的朋友講，那時，年富力强的他，常在工餘和鄰居小朋友打乒乓球，人緣甚佳。

五十年代前，香港沒有像樣的皮草行，最多是店家從外國進口一些皮衣來賣，因粵籍人士尚不諳皮草行生意④，也沒有作皮草的師傅。這和香港地處亞熱帶或有聯帶關係；本地人的認識裏，在香港開皮草店和在夏威夷開西裝店一樣，是要餓飯的。方新道初抵香港，不熟悉商場情況，先開一間小型店鋪試探一下，不失爲妥當的辦法。（那時是炒金的巔峯期，金價每天上落極大，很多滬籍人士炒金損手，從半山區搬去木屋區，從轎車階級變成巴士階級。）

在一個陌生的環境從事一種營業範圍十分窄狹的生意，其中艱苦不難想像。方新道靠了本身的頭腦與勤儉，開一間小店，維持一家溫飽自是不成問題。其時內地人士來港的日多，講究衣着的上海太太有不少爲隨身帶來的皮裘傷腦筋，有

的擔心天氣潮濕、皮大衣長霉，有的急於把舊款的大衣改成新款的短褸……。因爲皮草師傅少，生意不愁不夠做。換一個無大志的人，亂世裏得謀兩餐溫飽，閒來開枱搓搓麻雀牌，足以遺餘生了。事實上，的確有不少人一爿小店開到雙鬢花白的，吃住是在店舖裏，工作也在店舖裏。不過，有人或會說，有雄懷大志，如沒有運氣，事業仍然發展不起來。這話不無道理，以方新道爲例，他的事業的發展，便和銀行家程覺民關係極大，程先生過去在上海南京等地，是個大有辦法的人。他和方新道在香港相遇後，在經濟方面給了他很大的助力。沒有這一段際遇，方想在五十年代初期便大開拳脚，絕非易事。

皮草賣給洋兵　財源廣進

運氣重要，頭腦和努力更重要。程覺民的支持使方新道把局面作大，但賺錢是要靠自己的本事的。

方新道大概是第一個想到把皮草賣給洋大兵的人；他不但把皮草賣到兵艦上，而且一直緊緊的掌握着這套經營方式，韓戰和越南戰爭時期，更打通了美軍PX的路子，讓戰地的美軍都能買到西伯利亞皮草行的皮草。爲他帶來數之不盡

的財富。

一九五〇年初，韓戰打得激烈；就像一九七五年才結束的越南戰爭一樣，戰爭把美軍引來亞洲，並使某些行業的營業數字直線上昇。香港既是軍人的渡假地之一，酒吧、西裝店之類的店舖財源廣進是意料中的。單看灣仔酒吧開張與倒閉的數字，已可對戰爭刺激的繁榮景象有所了悟。不過，沒有人會把戰爭與皮草業聯到一起的，在方新道之前，也沒有人相信酗酒成性外國兵肯於把錢花在只有貴婦才需要的皮裘上。鑽石與皮草，一直是時髦女子夢寐以求的，豪門巨富為了討好佳人，在這兩項事物上也常談笑間一擲萬金。但是，誰能想到阿兵哥竟也有這份浪漫的情懷與豪情呢！其實，說穿了，只是一齣悲劇。

不論韓戰或越戰，犧牲品都是奉命上火線的士兵；在西方國家，士兵待遇不差，作戰期間，薪俸特優；而戰地是沒有花錢的場所的，一名兵士在前線作戰幾個月如果仍能生還，他名下的戶口就已儲蓄了甚為可觀的一筆俸金。既然再赴戰場可能一去無歸，這便想到如何把手上的現金作最有意義的揮霍。西方社會視皮裘為財富的標誌之一，軍人在購買禮物贈送母親、妻子或女友時，自然會聯想到一襲皮裘所能換來的驚喜。花二三千美元買禮物送人，在平時是神話，在戰地卻

是殘酷現實的一部份。

方新道打通這條財路，固然由於他眼光獨到，但開始時，主要是靠鍥而不捨的精神。有一個傳說，指他所以能成功的把毛裘賣到兵艦上，是靠海軍辦事處一位官員無意中給他的一張名片。我們似乎不必設法證明這傳聞是否屬實，反而是方新道不辭辛苦找門路作生意的手法，值得商界人士借鏡。

撇開鑽石　單談皮草

前文曾把皮草與鑽石並列，事實上，經營這兩類奢侈品，的確是一本萬利的生意。這裏撇開鑽石，單談皮草。以皮草中最名貴的明克來說，一襲皮裘需要貂三十至五十隻。目前皮草業所需的貂，主要靠人工豢養，而非野生，世界上最大的養貂場在美國威斯康辛州，每年交易額高達十數億美元，而方新道的西伯利亞皮草行近十餘年來一直是遠東最大的買家。養貂場賣皮草，一般採取競投方式；先由場方將相當數量、經過初步硝製的皮草，集到一起，開出底價，然後由買家出價。通常一單貨色成交價最低需八十萬至一百萬美元。買家投到標，把皮草運回自己的工廠，經過分類和加工，製成各種價錢的皮裘推出市場求售。能在西伯

利亞皮草行掛出來的，皆屬精品，因爲那裏是大富之家出沒的塲所。次一級或等而下之的貨色，另有銷塲。一件明克女裘，即使是短褸，也要港幣七八千元，長大衣至少萬餘元。這是指一般而言。皮裘的眞正價值，嚴格說起來，和古董一樣，需視現塲情況作最後決定。一件皮裘被一位億萬富婆選中，它的價值很可能跳昇，相反，一件開價港幣一萬八千元的長大衣，經熟人介紹，可以低於一萬二千元的價錢成交。儘管如此，店方仍有百份之百的利潤。利潤雖然可觀，但這個行業發展到今天，經已是非大資本不能經營。除去資金積壓得利害，店方還要擁有工廠和凍房（供儲存皮草用）。由於利之所趨，香港的皮草行頗開越多，大部份集中在尖沙咀近麼地道一帶，呈半月型環繞着西伯利亞皮草行。而這些新開的皮草行的主持人，多數科班出身，也是西伯利亞皮草行大師傅的徒子徒孫。方新道本人雖早已面團團作了大富翁，他的名片上的公司行列也時長時短，但「皮草專家」(Fur Expert)這個頭銜卻十年如一日，是他任何一個時期的名片上所必有的。

競投地王　初顯實力

香港，如所週知，是寸上寸金之地，香港有錢人鮮有不投資在地產上的。方

新道既從皮草生意賺了大錢，自然會想到購置一些不動產。但他敢於大量投資地產，自己搞建築成爲地產界的獨行俠，主要因爲他有一位諸葛亮代他運籌帷幄，這人就是錢要基。

即使在解放後，錢要基也是商界的知名人士，他主要的經營在廣州和港澳的航運方面。他的遽然離粵，隻身來港，經過頗爲離奇，這裏不贅述。他與方新道本屬於同一個基督教會，是主內兄弟，六十年代初，他抵港不久便與方新道聯絡上，成爲後者最得力的助手之一。（在錢要基之前，方的左右手是岑主貴，岑已於數年前去世。）錢要基深諳經營之道，在他的協助下，方新道的生意趨向多元化。方名下本有貿易公司，總代理 Upjohn 等多間世界著名大藥廠的成藥，在錢的策劃下又大規模的在地產界尋發展。

在地產投資方面，方新道最爲人矚目的大手筆，是六十年代末期競投尖沙咀地王。這塊名貴地皮，現在已建成 Sheraton 酒店，當年政府舉行拍賣，底價僅港幣五千萬元。參加競投的共有三個集團，一爲香港置地有限公司，一爲美商集團，再有便是以方新道爲首的三人幫。實力最雄厚的是「置地」，接下來便是方新道集團，至於那位美商，他僅有資金四百萬美元，近於買空賣空，如果得標，必

須再找老板投資。當叫價高至九千萬元時，方新道的兩位合夥人已先後把眼鏡摘下拿在手中，這是他們事先擬定的辦法，表示停止出價。合夥人雖已摘下眼鏡，方新道仍不肯放棄，當叫價超過一億元時才不甘心的退出。那塊地皮終被美商以一億三千萬元投去，方新道事後對人說，他當時目光如炬，看準地王値一億五千萬元，終因超過預算太多而放棄。

筆者初識方新道這個名字，雖也和地產有關，但印象是迥然不同的。那時筆者在香港半山一間中學教書，課後常步行下山，經過中區電車道，注意力便會爲介於安樂園大厦與聯合銀行大厦之間的一狹條空地所吸引。那條空地只有一個門面寬，勢必無法興建一幢大厦，因爲找不到空間安置電梯。當年有捉狹鬼稱這塊地皮爲「二索」，因它肖似麻雀牌中的二條。這個封號會不脛而走。後來建成西伯利亞皮草行香港總行，才知道原來是方新道的物業。新厦落成，一看之下，果然是不設電梯的，它必須借用右鄰的電梯，在每層樓打通毗接右鄰的牆壁。樓建成後，「二索」不復存在，但在經過中區時仍會想到「二索」，並且認爲它的所有人與左鄰右舍都不能達成協議，而必須任它荒置數年，肯定不是易與之輩。那是一九六一年。到了六十年代末期，競投尖沙咀地王時，方先生的眼光和器量已

大大不同了，從這種蛻變中也依稀可以看到錢要基的身影。

方新道開始經營房地產，採取賣樓花政策，他是最早在官塘等地興建大廈的地產商之一，相信頗有斬獲。但近數年來他已摸到真正賺大錢的竅門，那便是造了樓只租不賣。不過，這樣做必須有充裕的資金，以方新道目前的身家，自是不成問題。

* *

我們慣於稱香港為投機者的樂園，這是事實，然而，它也是有頭腦、肯苦幹的人士的樂園，內地人士來香港後有一番事業的，在方新道之前已大有人在。這些人雖被視作「海派」，他們的作風其實十分不海派。以方新道為例，他名下的物業每年單是租金收入便接近千萬，但在股票高潮時期，不見他發行股票上市。反觀股市小鱷魚，物業只得一兩層樓，股票上市後，又攪合併又攪收購，在實力派人士眼中，那就像小丑跳脫衣舞一樣可笑。

不論從外表和作風來看，方新道都屬於廣東俗語所謂「禾桿藏珍珠」型的人物。他在日本和美國有別墅（美國加州的別墅位於宋子文寓所旁），在香港有遊艇和名貴的轎車，但他似乎並沒有多少時間享受這些奢侈品。在西伯利亞皮草行

中，遇到有大買家駕臨時，這位店員出身的皮草大王仍會親自出面接待。當顧客在店員的協助下把一件皮裘穿上身，那種職業性的微笑就在他臉上出現，他會低聲的發出一連串的讚美，品評毛色如何光潤，剪裁如何高明，最重要的，當然還是那件名貴的皮裘如何適合顧客的身高和體型。如果換穿另一件呢？啊，這一件更適合些！他的耐心是無竭止的。他會繼續低聲發出讚詞，眼中閃閃發光，把每一件皮裘都視作母親懷中的小寶寶，沒有任何疵瑕。然後，一筆生意談成了，店員拿了皮裘去包裝，拿了信用卡去結賬，他會請顧客去皮草行後進他的私人辦公室中小坐。當客人踏進一塵不染、堂皇富麗的辦公室而驚嘆不已時，他會笑瞇瞇的邀他們觀賞站在右邊角隅的一隻豹，並且告訴他們這個標本是豹的原來大小，時值港幣五萬元以上。然後他會回到巨型辦公枱後的大皮椅上，讓顧客有時間瀏覽牆壁上各國顯要人士與他合影的放大彩色照片。

對方新道而言，很可能，那仍是他最快樂的時刻。

註：

① 美國億萬富豪約翰·D·麥克阿瑟也是外表不吸引人的，「財富」說他「看來不像億萬富翁，反而酷肖每月領取退休金的職員」。

②十二月號的「讀者文摘」有一篇題名文章「你是個工作狂嗎？」，指出大公司總裁不少屬於「工作狂」，他們即使去渡假，也「一直在給辦公室打長途電話，使得大家同感不安」。可視作「勤」的另一種闡釋。

③「檔手」亦即「大影」，是江浙一帶舊式生意如錢莊等負責人的稱謂，地位相當於經理，只對東主負責。高陽的長篇小說「胡雪巖」（上中下三册，未寫完），對淸末江浙一帶商塲情形有相當詳盡的描寫，可惜不知民國成立後這些稱謂是否沿用下來。

④如果港人那時不諳皮革生意，現在十分熟悉了。一九七五年本港出口皮草皮衣總値港幣十二億五百萬元。

股票市場大阿哥——馮景禧

王敬羲



如果推選一九七六年香港商場風雲人物，新鴻基證券有限公司的馮景禧應是最佳人選之一。他名下的公司業務不停擴張，純利直線上昇①，不僅搬遷辦公室是新聞，女兒出嫁也成爲上流社會矚目的事。他的新辦公室位於港島最新建築物歷山大厦卅二樓，佈置典雅；這位只讀完小學就赤手空拳來香港打天下的「財務奇才」，當他由辦公室的窗口俯視維多利亞海灣，難免要感到躊躇滿志了。

如果說今天的馮景禧一舉手一投足都是新聞，那是誇大。但，近來有關馮氏

的傳聞，的確不少，尤其是今年一月廿二日慶祝七週年暨遷新址前後，報章上「新鴻基證券」如何如何的文稿幾乎每天有②。本港的兩份經濟性報刊明報晚報與信報，也都刊出專文評介「新鴻基證券」的國際金融資料中心③，例如一月廿四日的信報，便認為由於資料中心的設立「使投資國際化市場普及化」；同一天的明報晚報，徐欣君的「經濟漫談」專欄則稱許對公衆開放的資料中心，是「幻想、野心和魄力的三結合」。

一月廿二日慶祝七週年那天，「新鴻基證券」更在兩家大報刊出四頁全版位的特刊，董事會主席兼總經理馮景禧的一張八欄高的大照片也赫然見報，使香港人有機會看清香港股市「超級大鱷」的眞面目。香港人可能是世界上最奇怪的一種人，他們之間雖有不少在七三——七四年股市大地震中傾家蕩產，但多數人對股市大小鱷魚並無仇視心理。這個社會，富有即是權勢，有財有勢便是一般人欽佩和羨慕的對象。對於香港人的心向，馮氏當然能夠充份掌握。在一片恭賀聲中，唯一唱反調的是在信報寫「投資者日記」的老曹，這位曹君曾於資料中心揭幕日親往道賀，豈知早年與他拍膊頭稱兄道弟的「老友」（即馮氏）竟然不再認識他，因為受到冷遇，曹君就在「日記」中揭了馮氏一些「老底」，說馮氏在華人

鎵行大廈做股票經紀時期的客戶，目前已所餘無幾了。這類揭發，可列爲股市滄桑，給人們製造一些茶餘飯後的談話資料，但馮景禧本人是無暇理會這些的了。

早年艱困　無意隱瞞

像很多成功人士一樣，馮氏對自己童年時的坎坷、少年時的艱困，無意加以隱瞞④。從他的自述⑤，我們知道他一九二二年生於廣州，父親是小商人，抗戰時期家道中落，以後由於與繼母不睦，很早便離開家庭，抵達香港時僅有十六歲，任職於紅磡早利船廠，日薪一角八仙。以後又曾在找換店工作，二次大戰後回廣州，經營糧食店與酒樓。再來香港是一九四八年間，那時他的全部財產只有港幣二千元，重新入行做生意，只是運氣欠佳，挫折甚多。他記得最清楚的，還是賣魚苗去台灣，因忘記泵氣入魚艙，魚苗死盡致全軍覆沒的一段往事。（詳見後面訪問稿。）那時是一九五〇年左右，馮景禧要親自跟船運魚苗，可見經濟狀況並不好。這使我們想起本港的另一位億萬富豪霍英東，一九四八年爲了賺取蠅頭小利曾遠赴柏拉達斯島撈取海草。馮氏自認韓戰時期運戰略物資去澳門賺了不少錢，這一賺錢途徑與霍氏也有若干相似，不同的是霍氏在韓戰期間賺了大錢，鈔

票多到可以令他以現金購買大廈。（詳見「霍英東發跡史」。）比起前者，馮氏不過小有斬獲罷了，但到手的利潤已能改變他的經濟狀況。馮氏自稱藉地產方面的經營而得成爲百萬富翁；一九五八年又與郭得勝、李兆基合夥，創辦永業企業公司，收購沙田酒店，在地產界方面大開拳脚。（永業亦即「新鴻基地產有限公司」的前身。）馮氏靠地產賺到錢，肯定是事實，但地產生意，不是兩手空空便能經營的，馮氏自認韓戰期間賺了一筆，態度已算坦白了。

但從一九五八（創辦「永業」）至一九六九（成立「新鴻基證劵」），自述未作明確交代。那十年期間，香港曾出現銀行擠提風潮，繼而是受「文革」影响而發生大暴動，自述只說「銀行擠提年頭仍有大量流通資金積存在手」，相信馮氏等人曾趁着地產界最低潮購入不少物業。對六七年暴動事件則避而不提。其實，六七年時，馮氏已對香港失去信心，才會全家移民加拿大，因此他的子女（二男三女）才會「均是在加拿大接受教育」。自述說「馮先生對香港前途，具有堅決信念」，如果「具有」的話，也是一九六九年以後的事了。

棄地產而就證券

馮氏既以做地產生意起家，我們很難想得通何以在一九七〇年他又要與郭得勝、李兆基分手，獨自經營「新鴻基證券」。馮氏自己的解釋，是業務太忙，無暇兼顧。表面上看，和馮氏很多其他的談話一樣，理由充分，但如剝深一層，就會發現並非如此簡單。首先，「無暇兼顧」，對精力超人的馮景禧而言，幾乎是不可能的。曾陪馮氏去外地談生意的人都知道，他這個人可以從早晨七時開始會客、參加宴會，一天做足十二小時牛工，晚上回到旅舍，隨行人員倦到無法舉足了，他仍能享受餘興節目。他自己對這一點也頗感驕傲，並舉例說有一次兩個高級職員陪他「遊埠」，兩人都因疲勞過度病倒了。如果只是「新鴻基證券」已令他忙不過來，爲何他又要開辦新鴻基億利商品公司和保險公司呢？他設立國際金融資料中心，那是爲證券業的需要而設，有助證券業務的開展，但經營保險業，與證券顯然是風馬牛不相及了。「無法兼顧」之說，至此不攻自破。不過，我們也不想從利潤的角度去了解他們由合而分的底蘊，因爲這三個人白手起家，到了必須分手之際，都是面團團的大富翁了，而且，既是有限公司，不應該有利潤分

配不均的問題。如果說地產業已開到荼微，馮氏乃棄而不顧，證諸今天地產界的蓬勃，當知不確。馮氏目光如隼，焉會看不到這並不太遠的前景？唯一可能的解釋：馮景禧是一位必須坐第一把交椅的好漢，而這個首席的地位，只有在證券界才可手到擒來。如前所述，到了一九七〇年，賺錢對他們已非當務之急，重要的應是如何在賺大錢的同時顯示出超凡的眼光與魄力！「新鴻基證券」由馮氏獨自經營，乃能迭放異彩，如果仍由三人合營，或者會受到牽制和限制，即使資產淨值不斷上昇，風光絕非今日可比。

證券業發展到今天，因爲競爭激烈的關係，主持者必須能在觀念上不斷創新，才能保持「持牛耳」的地位；如想在國際上也佔一席之地，更非易事。而且，所謂洞燭先機，常常是繫於一念之間，也就容不得磋商與協議。馮氏的兩位創業好友，一起發展地產時容易步伐一致，但當馮氏決定做香港證券界的「急先鋒」，他已捨卻扮演獨行的勇士再無其他選擇。

用人行事　自成風格

以一個只受過小學教育的人，而去發展一項最尖端、繁複的事業，並獲致卓

越的成就，這是一般人（包括筆者在內）所無法理解的。我們可以說他是靠了眼光準、心狠手辣，所以能在衆多股票經紀中脫穎而出，但我們難以理解的是他在賺到大錢之後仍盡全力、鍥而不捨的發展事業，尤其是此後發展所需觀念和管理的方法，俱已遠遠超越了他的知識範疇。我們儘可說馮景禧出得起價，因此可以聘請頂尖兒的商業人才。不過這話也只說對了一半。以邵逸夫作比，邵氏物業遍星馬與港九，早已是國際知名的電影大亨，為甚麼又會坐視李小龍、許冠文這樣的人才為其他機構所用呢？難道邵氏出不起價？「新鴻基證券」今天能以亞洲先進的金融機構的姿態出現，在香港股票市場呼風喚雨，財力與社會關係之外，主持人的雄懷大略是決定因素。馮氏完全不通外國語言而能對國際金融情況應答如流，這種悟性堪稱罕見

談到用人行事，在這方面馮景禧確有怪傑氣派。他的機構中不乏持高級學位、拿大薪水的專家，但這些人，根據他自己的說法，不過是他的「投資」而已。一旦發現投資得不償失，馮氏便會提早結束聘書，按合約的聘用年限補足薪金，請這位專家走路。他倚為左右手的，反而是沒有驕人學歷、也絕非專家的兩位老友——葉黎成與顏文龍。這兩位曾和他一起打天下，其中成哥（葉黎成）在公司

中人緣甚佳；至於顏文龍，傳說馮景禧當年經營外圍馬時，顏君是他最得力的助手。從這一點來看，馮君至少做到廣東人所謂的「同撈同煲」，爲人有江湖義氣。在行事方面，他的作風也頗多可取之處。例如不久前嫁女，他便規定公司職員每人限送禮金五元，使屬下不破費而保持體面。

股市興旺　頓成巨富

今天，關於馮氏如何如何富有的傳說，早已不脛而走。他擁有種種名貴轎車、遊艇、豪華住宅、大量動產與不動產，據說他名下單只「新鴻基證券」（市價一元八毫）便有一億股之多，故此市價上落一個仙，對他即構成港幣百萬元的出入。

他的自述强調地產經營，但對自己如何從股市獲得巨大財富，避而不提。七二——七三年，幾乎所有股票經紀都有二三百萬元的身家，那時做經紀有似今天做騎師，是最令人羨慕的行業。代客買賣股票，由於交易額大，所獲已是不菲，何況馮氏做生意另有一套手法。但更多的利潤卻來自新股上市。新股發售，申請者常會超出配售額數十倍之多，市民爭用銀行本票去申請，獲得配售者莫不欣喜

若狂。唯申請十萬股者常只能獲分配一、二千股。至於小戶，必須抽籤，機會比今日的六合彩略佳。然而，身爲股票經紀者，卻可得到上市公司一定數量的「孝敬」，經紀行規模大的，當然得到的「孝敬」也多。所謂「孝敬」，即是將股票以上市價售給經紀們，而毋須經過配售手續。「新鴻基證券」，號稱香港最大經紀行，它的營業額常要佔去四間證券交易所總成交的五分之一⑥，新股紛紛上市時，利潤如何，不難想像了。現在暫以「華光船務」爲例，上市之際，它的主持人以五十萬股送至馮景禧處，每股三元五角，總數是港幣一百七十五萬元。對上市公司而言，馮氏既是股市大阿哥，這按上市價售出的五十萬股表示一種禮貌。股票還未上市而暗盤已經漲至十元，馮氏如在那時售出，每股淨賺六元五角，純利是三百二十五萬元。他只須坐在辦公室內發下一個指示，如此這般便可賺入以百萬爲單位的港幣，難怪香港的億萬富豪要成爲世界矚目的對象了。七二——七三年有多少百種股票上市？馮氏應有多少收入呢？這筆賬會作乘法的都能算得出來。但這數字必定龐大得令你咋舌，相形之下，「新鴻基證券」新設之國際金融資料中心，即使耗資甚巨，也不過是九牛一毛而已。

股市興旺發大財不難，如何在股市不景時保存實力，另闢途徑經營，做到這

一步，才是有本事的人。二月十三日信報有位讀者去信該報，指「新鴻基證券」在證券業不景下「相反的擴展業務，增加設備，多聘職員，這是他（馮景禧）眼光獨到發達之因！」那封信原意不是恭維馮氏，但前引的幾句話不失公正。我們略加研究，便會發現馮氏在七三年股市大崩潰後即全力發展他的財務公司。這是眼光獨到的一個例證。當股價如決堤般下瀉之時，股民很多需要借錢「補倉」。財務公司作股票抵押貸款，除去可收利息，還可在股值繼續下瀉、股民無力償還貸款時吞掉作抵押的股票。如果股市有短時間的好轉，又可把低價吞進的股票拋出套現。眞是一本數倍利的生意。等到股市一蹶不振，成交值大減，間間經紀行在「拍烏蠅」過日子，「新鴻基證券」已將財務公司的業務發展得有相當規模了。

馮景禧既以賺錢爲人生唯一目的，現在更想「將業務擴展至全球任何可以賺到錢的地方」⑦，他那成爲世界著名富翁的野心，相信遲早可以獲得滿足。有人以賭博爲人生樂事，有人沉溺於女色而不能自拔，如果馮氏以賺錢爲最大樂趣，自是無可厚非。儘管今天香港商場對馮氏褒貶不一，但他求財得財且已富甲一方，那些譏諷他出身低微或者抨擊他斂財不擇手段的人，最後必會改變對他的評價，我們試看「新鴻基證券」七週年紀念暨遷新址誌慶者的名單，幾乎網羅了全港

的新舊大富翁，已可證明這一推斷的正確。

有一位曾在「新鴻基證券」擔任高職的留學生，在談起馮氏時說：「對於他做生意的手段，不想置評，但對於他的生意頭腦，只有表示欽佩！」

註：①根據一月廿二日星島日報「新鴻基證券有限公司特刊」，一九七五年該公司純利升至三千四百萬元，員工共有二百八十人。但一九六九年該公司初成立時，只有職員六人，而七〇年的純利僅七十二萬元。

②計有：七七年一月廿日信報「股市漫步」「新證遠勝怡證」；一月廿四日明報晚報「與讀者研究新證」及一月廿五日明報晚報『新證』可以考慮」。

③「新鴻基證券」的資料中心，主要設備包括：一、電影室；二、電子報價板；三、放影系統；四、電腦資料螢光幕；五、財經新聞傳眞；六、國際股票期貨報價機；七、資料板；八、世界地圖。這個資料中心，據徐欣君說，「在亞洲也是第一個，比日本還要先進。」

④馮景禧本年二月訪問日本，日本經濟新聞報「世界商人」專欄對馮氏的報導一開始便說：「香港很多原來身無一文的人，憑着克苦耐勞及天聰過人，搖身一變爲富豪的其數甚多，馮景禧先生便是一個最典型的例子。」

⑤馮氏的「自述」原刊英文萬花筒月刊，是訪問形式，後由「新鴻基證券」的公關人員譯成中文，交大任週刊發表。此稿既經馮氏過目並核准對外發表，故以「自述」稱之。

⑥同④，據該日文報刊說「香港共有四間證券交易所，會員逾千，但「新鴻基證券」一間，便佔了四會總成交量的百分之二十。」

⑦同④

馮景禧先生訪問記摘要

閔：從「新鴻基證券」近年的發展情況看，馮先生的事業頗爲一帆風順，但你一生中最不得意的是那一個時期呢？

馮：我生平最不得意的要算是一九四八年、我第二次來到香港之後的一段時間；當時，我開始和台灣方面做生意，有一次是要運送兩船魚苗到該地，於是便租了貨船，然後隨隊前往，途中並負責監督將新鮮空氣灌入魚倉，以保存魚苗的生命；怎料我對海洋的適應力極差，第一天經已暈船浪、病倒在床，因此魚倉內的魚苗便沒有人理會，結果抵達後才發覺魚苗全部死去，損失慘重；在無可奈何下，唯有想辦法彌補損失；那時

，租來的貨船需要回航，心想，空船回去未免浪費，何況費用已經早就支付，遂購了大批鮮菓，準備運返香港出售，不致白手而回，況且生菓無需專人按時照顧，風險沒有那麽大，在一切安排後，便啟錠回程，逆料禍不單行，途中忽遇上颱風，抵港後，生菓毀爛不堪，變爲廢物傾掉，這個時候，我的感受眞如世界末日來臨般。

問：你現在已經非常富有，可否談談對金錢的看法；馮先生覺得人生除賺錢外，是否尚有其他目的？

馮：對我來說，錢財乃身外物。我不愛唱什麽高調，我個人所注重的，是去建立「事業」。俗語說：「取諸社會，用諸社會」，我認爲賺來的金錢好應該爲社會作出多點貢獻，特別是爲本行業培育人才及增强設備，這點可解釋何以「新鴻基證券」經常派遣職員赴外國留學，以及新近增加的「國際金融資料中心」。

問：曾經任職於「新鴻基證券」的人稱馮先生精力過人，例如出外公幹時，每天從朝到晚，不斷接見客人、應酬，但依然精神奕奕，請問你這種「精力」來自何處？

馮：純粹來自「意志」，這好比一些熱愛搓麻雀的人，縱然不眠不休，通宵耍樂，還是毫無倦容的情形一樣；當然，有一點很重要的，就是所接見的定必是那些與生意有關連、對個人事業會產生幫助和樂於會晤的客人，否則，即使是精神更好，也懶於應酬一分鐘。

問：據知馮先生曾高薪聘請一名英國人，簽訂了兩年合約，任命其環遊世界視察，然後在倫敦為公司設立機構，但是，該英國人僅工作了半年，馮先生即以餘下一年半的合約期間內的全部薪金支付給他，將其解僱，請問理由何在？

馮：僱用人才猶如做生意的道理一樣，所以我聘請職員亦視為一項「投資」，當發覺他的表現對公司的前途沒有幫助時，情況就像花錢在一項生意上得不到預期的結果；至此，唯一的對策便是及早中斷「投資」，這樣雙方才可以各自另行發展。這種做法，我覺得對人對己都是有益的。

問：「新鴻基證券」近期出版特刊「更進一步」，稱公司乃於一九六九年獨立經營，請問新鴻基集團是如何形成？後來證券與地產分手的原因又何在？

馮：新鴻基集團是由我與郭得勝（現為新鴻基地產業務發展有限公司主席兼總經理）和李兆基（現為恆基兆業有限公司主席兼總經理）於一九六三年創辦的，但我們三人早於一九五八年已合作經營永業企業公司，主要管理沙田酒店業務(迄今依然)。六十年代末期，集團漸具規模，大家的職務開始分工，我是負責財務及投資方面的業務，而另外兩位則負責地產發展。由於工作繁忙，我們便發覺倘若業務過於集中，大家實難相互兼顧，效能亦不易發揮，因此決定證券與地產分手，各謀發展，但精神上仍為一家，憂戚與共；今天看來，兩方面都辦得很好。

問：「新鴻基證券」聲稱代顧客買賣美國股票乃不收佣金的，究竟公司在這方面的利潤是從何而來呢？

馮：代顧客買賣美國股票不收佣金是事實，但這並不是說公司不會從中收取利益；事實上，公司是在賺取股票交易時所出現的「差價」。這個制度並非「新鴻基證券」自創，而是由美國方面正式開盤來的。美國甚多證券公司如「美亞證券」等的做法亦是如此。

問：主持馳名國際的日本野村證券公司、有「證券大王」之稱的奧村綱雄有一句名言：就是「要和投資人共享利益」，所以對於那些不會有前途的股票，絕不介紹給顧客，請問馮先生經營「新鴻基證券」的作風又怎樣呢？

馮：我覺得做生意者完全貴乎在一個「誠」字，凡事都堅持這原則，便可說是會無往而不利了。

問：七年來，「新鴻基證券」發展迅速，當初由只有六名職員增至今天的二百八十人，你覺得目前的「新鴻基證券」能否與擁有六千多僱員的「野村證券」相提並論？

馮：「新鴻基證券」只是近年才崛起，爲時尚短，而「野村證券」則是一個歷史悠久的公司，一下子不容易將兩者比較，而且大家的主要業務雖然同是證券經紀，但「新鴻基證券」已將經營重點轉至多方面的銀行業務，這方面的份量約佔百分之七十，其餘的業務包括：期貨交易、保險、買賣黃金……經營性質稍與「野村證券」不同。

珠寶大王——鄭裕彤



留津



我從來沒有和富商巨賈見過面；對我來說，他們是一堆金光閃閃的名字。有時候，我會想像他們在過着怎樣的生活：在那些用金錢堆砌起來的王國後面，有沒有人的臉孔？有沒有平凡的愛和恨？美國三十年代著名小說家費滋哲羅寫過許多富人的故事，他筆下其中一個人物蓋茨壁，手上有散不盡的金錢，可是爲了換取一個女人的眞心相愛，半生爲愁苦所困，最後甚至連性命都犧牲了。這樣一個故事，要從香港的大富階層中找尋，也許只會引人發笑。我聽過某某巨富投下某幅地王，也聽過某某巨富在賭桌上輸掉一百萬而面不改容，可是從未聽過他們有什麽解決不了的感情苦惱。

也許這是因爲我對他們的認識太淺了。

一切只是道聽途說。有一年冬天在內地旅行，有幸和霍英東一行人住在同一間酒店。我到埗的第二天，他們就走了。後來在飯堂裏聽說，穿山甲和菓子狸都給吃光了。如果這是實話而非誇張，那一次算是我第一次親身感受到富人的力量。

我不否認對富人存有偏見，所以機會來了，我也希望和他們見見面，這樣或者有助於消除我的一部份偏見，當然也有可能令我的偏見加深。

初晤的印象

鄭裕彤的總寫字樓座落在中環萬年大厦十四樓。電梯開門之處，是一個長方形的小客廳，右面擺放着黑色的長沙發椅，讓賓客稍坐，等候通傳。左面是處理地產業務的辦公室，門戶開放，一眼看去，有幾個男職員坐在那裏，樣子像是很悠閒。正中一重嵌有鋼條的玻璃門後面，就是鄭君私人辦公室所在地，門禁森嚴，職司警衛的阿差手上的烏槍烏黑得發亮，一股寒氣直迫人身。

我們在客廳等候的時間，隔着玻璃門看見珠寶行的職員正在替幾粒大鑽石拍

照片。鑽石放在紫色的絨布上，銀光閃閃，不要以爲它們體積細小，這繁華世間可有多少女人爲它們着迷，有多少男子漢爲它們一擲萬金？想深一層，又會感到極度不自在，因爲你我終年勞勞碌碌，一年的薪酬可能抵不上數粒鑽石的價值。而鄭裕彤的龐大王國，最早就是由這些閃光的寶石建立起來的。

一位衣著樸素的女秘書出來迎接我們，引領我們進入玻璃門內，從警衛的鳥槍隊中穿過去，再打開兩重門戶，這才進入鄭裕彤本人的辦公室。她說，鄭先生正在途中，請我們稍坐，說完就返回隔鄰一個細小的房間。現在，我們和外面的世界完全隔離了。這地方忽然靜寂得出奇，我們說話的聲音彷彿都有回響。

辦公室的佈置頗爲簡單，並非金雕玉砌。最引人注意的是左面牆壁上的一個說明圖。它用不同顏色的標誌表示出鄭在港九兩地擁有多少珠寶行、己完成的物業、未完成的物業和地盤。密麻麻的標誌遍佈港九每一角落，雖然說明圖是細小的，可是我們所看見的是一個橫跨海港、脚踏小人國的巨大身影，叫人觸目驚心！它更像一幅軍事地圖。

辦公室大約二百多呎，進門處是一套深綠色的沙發椅，長的一張可以坐下三個人，另外兩張是單人坐的，當然比電梯門前小客廳那張華麗些。沙發椅中間是

一張長方形的雲石几，上面擺着一盒雪茄（是什麼牌子，我沒有弄清楚）、一盒香煙（後來我才知道是成功人士抽的「雲絲頓」）、打火機和雲石煙灰缸。沙發椅隔鄰有另一張几子，上面擺着一條用玻璃套罩住的純金蛟龍，將近一呎長，可能有兩斤重，是辦公室中唯一貴重的裝飾品。沙發椅後面的牆壁掛着一張相片，是新世界發展有限公司董事局同人的羣英照。

鄭裕彤的寫字枱擺在落地長窗那邊，很長、很大，枱面放着一堆堆文件，給人少許凌亂的感覺，但引不起那種日理萬機的情景。最顯眼的是一個金色的高爾夫球獎像，這東西大概代表了鄭工作之餘的運動生活。落地長窗外面是辦公室的精華所在，一個小小的花園種着各種花草植物，在微風中輕輕搖曳。（想想，這是中環大廈的十四樓！）坐在冷氣調節的辦公室內，看着窗外那一片青翠，誰還記得起這是一個炎炎的夏日！

一位身穿黑色唐裝衫褲的老女傭端茶進來了。摩登世代，舊家庭式的招呼，這就反映了鄭裕彤的一點兒生活哲學。事實上，如果是一個穿着迷你裙、打扮得花枝招展的女郎端茶進來，我們也不會感覺奇怪的，中環許多寫字樓都可以看見這些鶯鶯燕燕。這使人聯想到影城邵逸夫的辦公室，招呼他吃茶吃點心的也是一

個老女傭。這些人也許自己太過富有，因此缺少安全感，迷你裙小姐畢竟沒有老女傭可靠。

坐了不久，鄭裕彤就到了。他膚色棕褐、頭髮分兩邊梳，身穿灰底橙色暗條西裝、寬大領呔。今年五十歲，看上去只有四十一二歲，左眼角和右嘴角各有一粒小黑痣，下庭飽滿，是個殷實商人的模樣；看得仔細一點，又像荷里活那位諧星和路達麥陶。他的個子不很高，大概是五呎六吋，不過當他站在寫字枱後談電話的時候，我們從沙發椅望過去，彷彿覺得他的脚下多了四五重墊褥。他所站立的地方，是他發號施令的所在，談笑間多少顯露了一些威嚴和氣派。

鄭裕彤走進來的時候，對幾個陌生人坐在他的辦公室內好像不習慣。經過握手互通姓名之後，他才鬆了一口氣，逐漸恢復了自在。可是，他心裏好像仍有一些疑問，開始客氣的詢探我們的雜誌在香港和海外有多少銷路。現在是訪問者接受訪問了。他像一個樂天的學生，事前雖已知道有今次面試，但不作任何準備。換了另些人，可能早就把訪問者的底細打聽得一清二楚了。他們不管訪問者有沒有惡意，事先穿上一件避彈衣是重要的。

話匣子打開後，他的態度愈來愈自然了。從某種程度上衡量，他是坦白的，

平易近人的，儘管有些問題會令他遲疑一下。他說話並不流利，而且有點鄉音和夾纏不清，這一點他自己也承認，但不覺得是什麽不體面的事。假如他是一個演說家，雄辯滔滔，他的一些說話或者我們就不會相信。當然他也有嘗試替自己說一點好話，那是無可厚非的。每個人都有自己的弱點，只要接觸到這個層面的時候，不太緊張，不恨在心頭，就說得上是一個不壞的人了。

鄭裕彤談論着自己的過去、自己建立的事業和自己所最關心的東西，他是快樂的，尤其當他提到「新世界中心」那地方時，整張臉孔都被一種光采所照耀了，並將他的快樂傳染給我們。他坐在單人沙發椅上，有時候雙脚交叠，用手指在大腿上圈劃；有時候，他的左手擱在椅柄上，用掌心托着腮，雙眼仰望天花板。對他來說，沒有什麽是不可談的。

在談話進行的個多鐘頭中，我們沒有受到任何騷擾；沒有電話，沒有閒人或大人物走進來。鄭裕彤是那種不喜歡受騷擾的人，他的女秘書大概是最明白的。到了最後我們要告辭的時候，她才走進來，說某某夫人在電話上找他。他初時還不想聽，終於很不願意的接過那電話。這樣我們就看見了他站在寫字枱後面的樣子。二三分鐘後，他又回到沙發椅旁，說道：「兩年前賣了一座房子給她，現在

她說園牆不夠高，隔鄰一條狗常跳進她的屋內，叫我想想辦法！」在陌生人面前說這樣的話，顯出他是直言無忌的。

臨走的時候，他才想起忘記招呼我們抽煙，覺不好意思的遞那盒香煙過來，我拿了一口，大家又談了一會，然後我們起身告辭。

從走進來的地方走出去，再次穿過那些槍隊。外面的人仍在拍攝鑽石圖片，鄭裕彤站在門後，微笑地問道：「拍攝得怎樣了？」聽他說話的聲調，就像那些鑽石都是他的兒女。後來才知道照片是在「時代周刊」這類外國刊物上作廣告用的。我回頭一望，看見他的眼中閃耀着鑽石的光輝。

幾點感想

就這樣，我和一位大富商見過面了，我所得到的感受是複雜的。雖然我所看見的只是鄭裕彤小小的一個面，他生活裏有很多事情是我不知道的，可是，如果香港社會上的富豪都有這一面的表現而非僞裝（有時候我會儍想：鄭裕彤是個好演員！），那麼也不必對他們的富有和權勢過份苛責。許多人一旦投進金錢洪流裏，是無法自拔的。

同我時，又想：如果在與股票市場大阿哥馮景禧君晤談之後，立刻趨訪這位珠寶界和地產界的大亨鄭裕彤君，那迴然不同之感定會非常强烈。馮君的辦公室，並沒有特殊的保安措施，但進去後，便感到一種分秒必爭的緊張，他雖然在回答你的問題，有禮貌的對你微笑，但他的心智可能正神馳八千哩外紐約股票市場的起跌，而在離去時，你會感慨：這樣博來的財富，不貪也罷！鄭君的辦公室，如前所述，高踞在萬年大廈的頂樓，出了電梯要先經過重重鋼閘與執槍的警衞，但進去之後，就會感到輕鬆和從容。鄭君身兼數要職，當然也是精力過人，極精明和世故，不過，和他相處一個多小時後，你會想：財富原應帶來這樣一份從容。

這種緊張與從容的分野，你從馮氏與鄭氏兩人所用的職員的身上也能看到。馮氏求才若渴，但在他的機構中，每個職員都現出一付戰戰兢兢的神態；相反的，在鄭氏的公司中，那些員工不慌不忙，你向他們打聽鄭先生的辦公室在那裏，他們隨手指一下，絲毫沒有聞名起敬的表情。

我之所以要作這種比照，主因雖是最近接連去過這兩人的辦公室，但今年四月初，馮景禧與鄭裕彤兩人以港幣二百五十萬元捐獻中文大學，以供成立三年制

夜間工商管理碩士課程之需的新聞，也把這兩人拉在一起。他們倆的性格和處理事情的手法雖然大大不同，可能彼此之間友誼甚篤，否則便不會聯合捐款給中大。（我不知道二百五十萬元在他們心目中重量如何。以一個旁觀者的立場，我總認為捐款給大學是一件不錯的事。這兩位白手起家的人，本身沒有受過高深的教育，但能不卑視知識，已經十分難能可貴了。）

離開鄭的辦公室後，我的另一個感想是：鄭君雖一再强調他喜歡大計劃，但他顯然不是生來便有雄懷大略的那種人。我們常說「時勢造英雄」，鄭君就是這句話的最佳註脚。

從十五歲開始學生意，在周大福珠寶行的最初十年，使他諳悉了經商的訣竅，而他也能恪守不逾。他的信條之一是：我是做生意的，除非無可避免，絕不得罪人。另一個信條是：凡和我有生意來往的，全是顧客，顧客並無大小之分，即使一筆生意只賺二百元，他也是顧客，也會受到同樣的尊敬。

在珠寶行金舖學生意的，此時此地都有幾千人，鄭君能脫穎而出，成為神話式的人物，他的頭頂上的幸運星一定特別明亮。他能受到周大福的賞識，被選作乘龍快婿，那是一個轉捩點。但如何把中等規模的珠寶行發展成營業數字以億作

單位的大企業，這就要看主持人的頭腦和魄力了。

今天，鄭君即使沒有「新世界發展有限公司董事兼總經理」的身份，單以他自己名下周大福珠寶金行和萬年珠寶行的資產而言，已足儕身香港首富的行列。在「新世界發展」八億多的股份中，周大福珠寶金行名下究竟控制了多少股，我們無從得知，但從鄭君對「新世界發展」各項計劃親力親爲的情形來看，他所佔的利益大概不會少。他既能獨力促成珠寶行的發展，又能與友人合力經營地產業，說明他是難得的商場人才。

前面才引過「時勢造英雄」這句話。事實上，英雄也必能創造時勢。時勢造英雄如果是第一階段，那麽隨之而來的第二階段就一定是英雄創造了時勢。第一階段中的時勢代表一種機會，到了第二階段，時勢代表的便是一種趨向了。

今天香港社會，財富極度集中的趨向經已形成。富者愈富，貧者愈貧，這自然不是理想社會的現象。馬森君爲本書所寫的「導言」，從社會學的角度提出「均富」的呼籲，認爲一個合理的社會應當是一個「均富」的社會。對鄭裕彤這一類的富翁而言，當務之急，似乎不應該再是爭投官地、繼續謀大利賺大錢，現在已是他們認眞考慮如何把賺自這個社會的財富有計劃有步驟的用於這個社會的時

候了。

鄭裕彤先生訪問記摘要

問：鄭先生是那裏人，何時來港呢？

答：我原籍廣東，在澳門長大，香港和平後（一九四六年）幾個月便由澳門過來香港。

問：抵港後從事什麽工作？

答：來港後即進了「周大福珠寶行」，當時只是個小職員而已。

問：後來的發展又怎樣？

答：工作了十年，稍有積蓄，慢慢又得到朋友的信賴，才自己開始做生意。

問：「周大福珠寶行」何時由鄭先生負責經營呢？

答：「周大福珠寶行」是我岳父與朋友合股經營的；大約在一九五六年，其中一位股東退出，岳父亦有意不幹，但我勸他繼續做下去，他去世後，直至今天，岳母名下仍保有股份。我因爲得到岳父的栽培，又有一羣朋友從旁協助，事業得以順利發展。五六年至六〇年，大部份股份逐漸轉爲我所有，我便邀請一批舊同事合股。「周大福」自六〇年改爲「有限公司」，一直以來都發展得很快，一九六七年，香港局勢雖然動盪不安，但我們的生

意一點也沒有受到影响。

問：外傳你在南非擁有一個鑽石礦，這點是否屬實？

答：絕對不是！我不過在南非擁有一個鑽石加工廠而已。南非的鑽石礦由一家名叫地拜兒（De Beers Consolidated Mines, Ltd.）的公司控制。向該公司批購鑽石是需要一種專有牌照的，這種牌照全球約發出五百個，我的公司佔了十餘個；擁有牌照的鑽石加工廠在南非不少，全屬民營的，而鑽石礦則是政府所有。

問：鄭先生是本港最大的鑽石入口商？

答：可以說是，我每年入口的鑽石數量約佔全港的百分之三十，去年本港共購入八億餘元鑽石，其中屬於我公司的有二億餘元。

問：鄭先生的寶石來源全在南非？

答：主要是來自南非，但其他地方如比利時、英國、美國等亦有來貨。

問：鄭先生也經營黃金買賣？

答：這是數年前的事，當時香港不准黃金進口，我從澳門入口，生意做得不錯。

問：鄭先生在地產界也是一位活躍人士，……

答：在我一生的事業中，最感興趣的有兩方面：一是珠寶，一是地產。

問：從事地產業是何時開始，發展的情況又怎樣？

答：遠自一九六〇年時已開始幹這行生意，但當時規模很小，六五年間才逐漸擴大，到了一九六八年購地最多。目前新世界發展有限公司共發出了八億多的股票，有三萬多股東。

問：作爲地產商，你對香港前途的看法怎樣，投資的展望是否長遠過香港的租借期（一九九八年）？

答：現時距離一九九八年還有廿多年，要作出肯定的答案是不可能的，但是換過一個角度來說，假如今天距離租借期滿只有兩三年的話，我可以確實的答覆你，對香港的局勢我仍是一點也不担心，並會繼續的投資下去。道理很簡單，我相信中國大陸不會那麽輕易的收回香港，而且希望香港繁榮下去，因爲這點對北京當局有實際的利益。

問：近期華資地產界有大舉抬頭的趨勢，譬如前一個月「地下鐵路公司」與「長江實業」宣佈在舊郵政大厦地段合作興建龐大的商用樓宇，這點是否意味着英資地產界有意撤退？

答：我看事實並非如此。據我所知，舊郵政大厦地段的競爭，英資地產人士也曾積極參與，只不過是他們的决心不及華資而已。目前華資地產界似乎稍佔上風，其實這也是很自然的事，理由是華資較熟悉中國人的居住習慣，樓宇售出速度方面亦相對增快。

問：香港的建築工人效率高是舉世知名，鄭先生身爲大地產商，覺得這些替資本家賺了大錢的工人，是否享有很好的福利和安全保障？

答：香港的地盤一般均遵照工務局的安全措施，公司方面亦替工人購有勞工保險，所以香港

建築工人的福利和安全保障已比東南亞的好；但他們的情況與別的工人稍有不同，舉例說，我們興建中的「新世界中心」，共僱有七百多建築工人，其中約有一百人直接屬於公司（部份是散工聘用者），其餘的皆由不同「判頭」僱用，當工程完竣後，這批工人也就四散了，這種情況下，他們的福利便難以受到長期的照顧。不過，總的來說，今天香港建築工人的福利經已比過去進步。

問：鄭先生屬下的機構如此大，經營上最感困難的是那一方面呢？

答：我認爲最困難的是找人才，要找眞正有才幹，而又可以信賴的人是最不容易的事。

問：現時最受你信任的職員都是怎樣的人？

答：多是那些與我共事了相當日子的人。

問：對於大學畢業出來的人的看法呢？

答：我很樂意僱用他們，這些人在我機構內經過實際經驗的磨練，日後可担當重任。

問：請你談談經營的手法。鄭先生堪稱手執本港珠寶界的牛耳，在這方面可有秘訣？

答：以珠寶行來說，每間分行均由一名經理負責，而一切業務則由總寫字樓控制。逢星期日，我便召集所有經理到來開會，共同研究業務的進展。我做生意的主要手法是：當客人一踏進店來，絕不會那麼輕易就讓他溜去，即使第一次他不光顧，但日後定會有所交易，因此職員對待人客的態度和禮貌最重要，同時，店鋪的位置、裝修，以及貨物的款式也

很緊要，所以我全部的分行皆選擇最旺的地點開設，裝修美侖美奐，而物品款式必然新穎。記得我初進珠寶行工作時，經常不留在店舖內，當時老闆以爲我偷懶，其實我是跑到了人家的店裏，細心觀察他們的貨品款式和經營手法，以作借鏡改善自己方面的不足。

問：除此之外，你認爲個人成功的因素還有什麽？

答：所謂事無倖致，幸運不過只有一兩次，而不會永遠存在的，所以「勤」最重要；其次，「誠」也不可以忽視，對朋友必需坦誠，不能具有爾虞我詐的心理。

問：自你經商以來，那一件事最感得意？

答：我在生意上最感自豪的是購得九龍尖沙咀區「藍烟囱」舊址的地段，用來興建規模龐大的「新世界中心」；很多時我都愛到那裏地盤視察，獨個兒逗留好久才離去，因爲將來竣工後，這個發展中的地盤就會擁有一間酒店、幾萬呎購物中心、幾千個商業單位……，單是收租，已有很大盈利；這個建築計劃雖然花了我不少心力，但頗有紀念性的，而且我對公司的股東亦有好的交代。

問：該地是何時投得？時值若干？

答：該地不是投標得來，而是在一九七一年間由朋友介紹向「太古」買入的，當時的價錢是一億三千一百萬元，現時如按政府官地投標的叫價情況來看，約值十億元左右。

問：以你現時的財富，相信金錢不是你熱切追求的目標，但何以還那麽醉心於工作呢？

答：由於工作繁忙的關係，以致往往很夜才歸家，母親也因此常常帶着責備的口脗對我說：你又不是沒有錢，爲何仍然這麽「搏命」！話雖如此，我個人的興趣主要還是在工作方面，不過，我已決定，當「新世界中心」兩年後全部落成、遂了我幾年來的心願時，便作半退休，逐步解除工作的負担。

問：你不斷的擴展事業，除了上述原因外，是否亦帶有好勝的心理？

答：我同意是有好勝心理的存在。此外，我喜歡做大的計劃，計劃越大，興趣越高。

問：今天，當你在物質上已有了一切，你認爲對你而言，除生命之外，最寶貴的是什麽？

答：家庭。我覺得能享天倫之樂是最幸福的事，所以家庭幸福是我一生人最珍惜的。

問：不久前鄭先生與馮景禧先生捐欵二百五十萬元給予中文大學，以造就人材，今後是否還有類似的計劃？

答：會有的，不過確實的計劃要覩乎將來的情况而定。

棺材佬・大富豪——蕭明



以經營殯儀館起家的蕭明先生，在這社會裏是很有名氣的，儘管提起他的名字，有些人就會迷信心作祟，覺得觸犯了禁忌。筆者與蕭氏見面的時候，他也一再表示，「南北極」月刊可以訪問珠寶大王、地產大王，但以從事殯儀業的人作訪問對象（事實上，他稱得上是「殯儀大王」），他就覺得不大恰當。他說：幹殯儀館這一行，人所皆知是什麼一回事，有什麼好談呢？聞絃歌而知「雅」意，外間人對殯儀館的「不雅」想法，顯然也使他心理上受到影響。雖是第一次會面，筆者已可感覺到

他心頭上的矛盾；他一方面認爲經營殯儀館就像經營酒店，只是顧客有生死之分；另一方面，他又擺脫不了「靠死人發達，何馨香之有」這種想法。

生、老、病、死是人生必經之途，人到了死亡這一大關，不免要和殯儀館打交道，不管你是英雄豪傑或是販夫走卒，不管你是上天堂、下地獄，再世輪迴或是化作灰塵，都會搬進這所「酒店」暫住，辦理過渡手續。有錢的，辦得風光一點；貧窮的，草草了事。殯儀館和社會各個階層打成一片，只是羣衆平常敬而遠之，到了最後關頭才會想起它的服務。不是說風涼話，殯儀業其實是一種有趣的行業，筆者所以走訪蕭氏，正因爲受了好奇心的驅使，希望從蕭氏口中獲得有關這行業的一些內幕，也希望看看這個在殯儀界稱雄一時的東莞人，是怎樣一個人物。

出身悽慘　叔父無良

爲訪問而去殯儀館，心情當然不會沉重。殯儀館裏面也不是每個人都愁眉苦臉。那些工作人員大概早已看慣了人世間的悲哀事，臉上並無任何特殊的表情。我想，在他們大部份人看來，殯儀廳內哭哭啼啼的孝子賢孫，只不過是如此這般

而已，而且個個都是同一副神態。那位操縱升降機的小姐，就是有說有笑的，和酒店裏的電梯小姐並無多大分別。

蕭明君的辦公廳設在北角香港殯儀館四樓。超過四百多呎的空間，只有他一個人獨坐在龐大的、半月形的辦公桌後，桌上擺放的東西不多，最顯眼的是一張電費單，使人聯想到他在六十三歲的高齡，仍然隻手控制着他的王國，連雞毛蒜皮的事也要親力親爲。他頭髮斑白，帶一副黑框老花眼鏡，衣服光鮮，坐着的時候不覺高大，站起來卻有五呎十吋高。他臉如秋霜，不苟言笑。聲調有點沙啞，但咬字清楚，說起話來，毫不含糊，絕不轉彎抹角，好像他所說的，樣樣都是事實。可是，筆者感覺得到，他每說完一番話，就用一種猜疑、奇怪的眼光望着筆者，彷彿在思量着下一個問題會是什麼。在訪問過程中，也有一兩件趣事。筆者原本和他約定了見面，但到筆者坐在他的辦公廳，道明來意，把一本「南北極」月刊交給他參考的時候，他卻好像一頭霧水，斬釘截鐵的說道：「我們不訂閱雜誌。」把筆者當作雜誌推銷員。另一件趣事是，當他談及最初接手經營長生店的情形時，他竟然把辦公桌右角的算盤拿過來，計算着他當時要供養的親人的數目。

蕭明君是最早在香港經營殯儀館的中國人，他的事業怎樣發展到今天的規模，可以從他早年的際遇整理出一點線索。他祖父最初在香港開設福壽長生店（俗稱棺材舖），由於事隔多年，他對祖父已毫無印象，連名字也忘記了。「福壽」號由總店而擴設支店，分別交給他叔父和父親管理，相信他祖父的生意做得不錯。他父親蕭頌侯繼承餘蔭，娶了三位妻子，生活大概很富裕。可是，就像所有古老的家庭事業一樣，成功的因素決定於個人。「福壽」支店落到他父親手中之後，可能因爲經營乏術，生意漸走下坡，家道逐漸中落。到蕭氏在一九三二年出任支號總經理時，店內只剩下四塊棺材板，而叔父經營的總號又拒絕給予支援。蕭氏雖有總經理之銜，眼前卻是一個破爛的局面，如何披荆斬棘開闢新路，眞是煞費躊躇的。難怪他在憶述這段經歷時，語多感慨，說什麽「出身悽慘、叔父無良」。但困局往往能激發人的鬥志，筆者相信他當時身受的重壓，反而成爲一股推動他前進的强大力量：他要顯顯顏色給他的叔父看。蕭氏自言成功的因素在於刻苦耐勞，但沒有頑强的鬥志，他又怎能苦苦支撑，一點一滴把生意規模建立起來？更可以想像的是，他由當時開始，就朝着一個大目標進發，不滿足於小小的成就。今天，蕭氏的辦公廳外還掛着「福壽長生支號」的老招牌，顯出他對

往事念念不忘，對「福壽」支號在他手中發揚光大感到無限驕傲。

蕭氏出任支號總經理那一年，才只有十八歲，十數年間，已積聚了一筆足以開展拳脚的金錢。在香港淪陷期間，他有餘錢施飯賑濟，一九四七年，兩廣水災，他又贊助募捐運動。到一九五〇年後，他看準形勢收購了灣仔的香港殯儀館。這是他事業上一個重要的轉捩點，看得出他在採取這項收購行動時，眼光是如何銳利，早已猜到了在時代不斷變遷、城市不斷發展建設的情況下，中國舊式的殯儀方式會被淘汰；在高樓大廈林立、人口稠密得連插針也插不入的現代社會裏，從西洋移植過來的殯儀館，將會成爲安排死人殯葬的最方便的場所。憑着經營長生店的經驗，他有足夠的能力和雄厚的背景去把殯儀館的業務攪好，加上當時只有這樣一間殯儀館，在獨市經營、毫無對手的情形下，生意自然是一帆風順了。到他建立了牢固和强大的勢力，別人要來分享他的杯羹，眞是談何容易！

蕭氏擁有香港殯儀館之後，又投資大同酒店和開辦英昌米號，開始向其他行業伸展拳脚。大同酒店和英昌米號只是過渡性的嘗試，在地產業起飛之後，他就把握時機，向這方面進軍了。蕭氏堅拒透露他在地產業的投資和獲利數字，他的

說法是：「這裏檢一點，那裏檢一點。」這裏一點，那裏一點，加起來的數字可能是相當驚人的。他能夠和鄭裕彤、何鴻燊等人合份投資在中東開設馬場，實力和手腕自是不可看輕。目前他是山河企業有限公司董事長，也是兆明置業公司董事長，各項投資，顯然都是有計劃地進行，並非玩票性質。他說：「朋友叫我做一點，我就做一點。」這不過是自謙之詞，看他經營殯儀館的魄力，決不會這樣馬馬虎虎對待其他事業。他是一個喜歡用算盤的人，中國算盤雖不及電算機科學化，但盤上的珠子蘊含不少玄機，往這裏一撥，那裏一撥，也許就可創造出一個宇宙乾坤。蕭氏當然明白其中的道理。當筆者戲問殯儀館是不是他的主要財富來源時，他斷然否認，又表示殯儀館每年的收入「濕濕碎」，賺得多少！對於「濕濕碎」三個字，身份不同的人就有不同的看法，我們不必拘泥於字面的意義。這裏，可以作另一種詮釋：蕭氏從殯儀館賺了大錢，可是，他由其他方面獲得的收益，更有過之而無不及。

表明心跡　以退為進

蕭氏曾被人指責壟斷殯儀業，對於這種指責，他是感到憤憤不平的。為了表

明「心跡」，他在幾年前把自己收購的萬國殯儀館轉送給東華三院經營義莊，又協助東華三院把義莊的工作攬上軌道。據他自己表示，這種做法立即把衆人的批評壓下去，一如秋蟬落地，再沒有人提出半句異議。蕭氏是否有壟斷之心，筆者不敢下斷語，假如別人小心眼一點，就會覺得這種做法未必能夠證明什麼。別人更可以說，蕭氏在收購萬國殯儀館的時候，已經達到壟斷的目的，遏阻了其他商營機構和他一較高下的圖謀。義莊畢竟是不牟利的，不會成爲蕭氏的競爭對手；況且，他只和東華三院簽了兩年合約，約滿後就以二千一百萬元的價錢，將這座物業轉讓給「新鴻基」公司。嚴格地說，他沒有做到虧本生意。事實上，以蕭氏今日的財力和地位，他也不必擔心別人會對他構成極大的威脅。在談及政府特別撥地給世界殯儀館（由周有集團經營）興建館址的時候，他就說了一句自豪的話：「假如公開投標，他們夠我投嗎？」這句話顯示他雖然仍有不服氣的心情，但他也體會了一個事實：在香港這個政治環境特殊的社會裏，當個人的力量攀登到某個高峰時，也不一定能夠事事如意。他捐出一百萬元給東華三院在世界殯儀館隔鄰興建義莊，除了是實踐承諾之外，何嘗不是一種無聲的抗議，消極的反擊。

蕭氏一生做過的慈善福利事業，眞是罄竹難書。從早年施飯賑濟、任鐘聲慈善社社長，到近年攪街坊福利、辦中學、資援康樂體育活動和出任東華三院總理，出錢又出力，在社會上建立了响噹噹的名聲。如果要問他做慈善事的動機，筆者不能否定他是賦性慷慨、濟世爲懷，然而，長期與死人打交道，心裏不免會有些少陰影，必然想到積點陰德，以求消災解難。這種心理什麼也沒有可以批評的地方。在談話過程中，蕭氏强調他不相信鬼神，他認爲人死了就是一了百了，他自己也無須求助於宗教信仰。另一方面，他在去年入院接受割膀胱石的手術時，曾許下這樣的承諾：如果逃過大難，他會捐出一百萬元。也許他不自覺，到了六十三歲的年紀，做善事也就成爲他潛意識裏一種抵抗死亡的武器。即使他是一條硬漢，對死亡也不能無所恐懼。

蕭氏有三子三女，就筆者所知，長子和二子都受過高深教育，目前助他打理事業。所謂傳宗接代，肥水不流過別人田，家族式的事業自然是由兒女作接班人，可是，聽蕭氏的口氣，他仍然有點不放心。當年，他祖父把「福壽」支號交給他父親辦，結果敗落到「只剩下四塊板」，同樣道理，難保他不擔心自己的兒女會粗心大意，把他辛苦打出來的天下輕輕斷送。在他心目中，他們仍需要跟隨

他的指導，多學習，多受磨練。

蕭氏的辦公廳外，是一個面積廣達一千五百呎的職員辦公廳。裏面疏疏落落的擺着四、五張枱。痰壺卻特別多。所見的職員只有五、六個，年紀在四十歲至六十歲之間，看來都是跟隨他出身的舊僚屬。他們在那裏閒談，工作不見得緊張。也許他們只是在等候電話，等着一些認識他們的人，把死亡的消息傳過來。蕭氏說，他的職員不會主動到醫院去拉生意。這一點在目前看來，是可以相信的。將來如果競爭白熱化了，會不會這樣做，就很難確定。不管怎樣，在這個商業倚重推銷的社會裏，他的職員平常到社會場合亮相，也是一種「推銷」的行動；讓人家留下了印象，將來就有生意可做。蕭氏在年尾計算花紅的時候，是以職員接生意的次數作標準的。有了這種鼓勵，還怕他的職員不努力嗎？筆者想像他們在外面爭派名片的情景，一定很有趣。

從蕭氏的辦公廳走出來，筆者在門廊裏停留了一會，看見牆上的壁報版貼着幾幅有關美國殯儀業人士訪問香港殯儀館的照片。一羣外國男女排列在殯儀館外的石級上拍照留念，個個咧嘴而笑。在這莊嚴肅殺的地方展露笑容，未免不適

合，只怪人類對着攝影機的時候，就會作出機械性的反應。這種情景使筆者聯想到；歡笑不屬於光顧殯儀館的人，但經營殯儀館的人有什麼理由不可歡笑哩！

蕭明先生訪問記要摘

問：蕭先生是如何與殯葬業發生關係？

蕭：我家三代皆經營長生店。香港一開埠時，祖父便創辦「福壽長生店」，父親則管理福壽支店，他死後，我就接手經營。從前，香港人辦理殮葬事宜，多在住處架起竹棚進行，而不需要殯儀館的服務，那時，本地唯一的「香港殯儀館」是由外國人經辦的，位於灣仔。大約到了一九五一年，我從那位外國人手中購入「香港殯儀館」，然後在六十年代初期，投得北角現址地段改建，經營至今。此外，「九龍殯儀館」則與友人合股。

問：現時，殯葬業與市民有很密切的連繫，但蕭先生說，以往香港人是不需要這種服務，究竟它是怎樣發展開來？

蕭：正如前述，香港人過去本來是很少光顧殯儀館的，但隨着時代的變遷，住宅樓宇不斷向上興建，客觀環境已不容許居住較高處的後輩為先人搭棚辦喪事，甚至住在二、三樓間的市民，由於交通的問題，也難於依據前人的做法，故殯儀館業務的趨勢，是順應了社

會的需求。

問：照此說，蕭先生的事業頗爲一帆風順。

蕭：事實恰好相反，我初做生意時，家境極爲貧困，手上只得四塊板。

問：你不是繼承父業嗎？

蕭：不錯，但當時「福壽」有兩間，我父親管理的支店在灣仔，規模不大，而叔父打理的一間，設於上環大笪地，貨品最多。記得父親去世的那年，我正是十八歲，只在皇仁書院讀了兩年英文。當時，父親管理的福壽支店，只剩下四塊板，由我負起一頭家，需要供養九個人，計爲三個母親、一個大姨媽、一個兄長、另外兩弟兩妹。父親死後，叔父似乎和我們斷絕了關係，置我們於不顧，我央求他運一些貨品給支店，好讓我能繼續經營，以維持生計，無奈他拒絕了。這時的生活，實在是徬徨不堪。

問：後來是如何建立起事業的？

蕭：在這個情況下，我唯有獨自應付殘局，先將那四塊板售出，再購入別的貨品，然後艱苦經營，以「槳磚」的方式，逐步鞏固起事業。

問：過程間，有否獲得幸運之神的眷顧？

蕭：這點頗沒有，但是到了五一年，形勢有了轉機。當年獲得經營「香港殯儀館」的西婦信任，以十二萬元購了該館；她允許我先交付一半金錢，其如的則在生意上了軌道後分期

清還。

問：「香港殯儀館」的發展相當迅速，蕭先生對於經營這門行業有何秘訣？

蕭：絕對沒有什麽秘訣，我覺得經營殯儀館就猶如開設酒店，只不過相方的顧客對象有所不同，前者是專爲死人服務而已，但辦理的性質一樣，最重要是招呼週到、地方清潔、職員的禮貌良好，以及價錢公道。

問：爲了爭取殯葬生意，是否必須廣佈「線眼」？或需要付出大筆囘佣？

蕭：殯儀館與長生店的經營方法不同；長生店需要主動兜接生意，所以聯絡好醫院內的工作人員，好讓一位病人處於彌留之際，能立即獲得通知前往爭取生意；做成生意之後，就囘佣兩成給予負責通消息的人。（據聞這種情形已引起廉署注意。）至於我們的殯儀館則相反，是屬於坐着等生意上門的；有時是那些苦主直接與我們洽商，有時是長生店做成棺木生意，然後交我們殮葬；因此，我們不需要支付囘佣。再者，現時民營的殯儀館主要只有兩家，除了我負責的香港及九龍殯儀館外，就剩下「世界殯儀館」，故競爭還不大，用不着怎樣去爭生意。

問：蕭先生從事殯葬這行業非常成功，從生意的立塲說，你何以會協助東華三院辦理義莊呢？

蕭：事情是這樣的：七〇年底「萬國殯儀館」因生意不足，我便以九百萬元將它購入，之後，外界有等人士便懷着我蕭明壟斷這行業，搞「不需交專利稅的專利事業」，政府遂在紅磡劃出三幅地作爲興建殯儀館用，其中兩幅初期本擬以公開投標形式招投，但有人認爲

這做法不公平，故入信港府反對；最後，政府便將那兩幅地售給某集團，而把另外一幅撥給東華三院興建義莊。當時我見東華三院如此有決心辦理義莊，但覺得他們要由一幅荒地做起，從打樁至落成，最快也需兩年的時間才能開始服務，因此便主動將購來的「萬國殯儀館」無條件送給他們辦理兩年，還從旁協助他們的業務。至此，社會人士始像秋蟬落地，鴉雀無聲，不再說我壟斷。

問：去年蕭先生又捐了一百萬元給東華三院在「世界殯儀館」毗鄰興辦義莊，這做法是否因爲你與東華三院在「萬國」的兩年合約期滿後，將該館地皮售了給地產公司，而對東華三院作別的方式資助，抑或另有原因？

蕭：這問題需要溯源於去年初我進院動手術的事。這次割的膀胱石是十五年前的舊患，當時醫生認爲這項手術非常危險，他說我還年輕，不用急於割去，過些時間才考慮也不遲。去年醫生替我檢查時，舊事重提，他認爲危險性仍大，不過可以「博一博」，所以在準備動手術前，我是懷着碰運氣的心理，因而向家人許下願望，要是我能夠安然無恙的康復，便送出一百萬元給東華三院辦義莊。結果我復元了，而願望當然亦應該實行，所以便捐出該筆金錢。東華三院人員事後邀請了我任職董事一年，期內，我還私底下爲他們向外界募捐了八十多萬。

問：這次手術順利通過，亦做了一件善事，蕭先生覺得人生上有何收益？

蕭：最大收益是戒了烟，自進手術室的一天起，我四十年來的烟癮，就此戒去。

問：蕭先生經常接觸死亡的事，對這方面有否特別感覺？

蕭：對於上了年紀而死亡的老人，我並沒有任何感覺，因爲人畢竟終需一死，即使是皇帝也難免。不過，對於那些少年早逝，或是一些窮苦人家死了當家的，遺下一羣孤雛需由貧弱的寡婦負担，則多有可惜與憐憫之心。

問：蕭先生素以樂於行善見稱，對於貧苦人家的喪葬，蕭先生怎樣給予幫忙？

蕭：我們的殯儀館內設有特別便宜的收費，專爲貧窮人家服務，但倘若他們的經濟情況果眞非常惡劣，我們是會分文不取的。

問：站在追求利潤的觀點說，這樣豈不是有違做生意的原則？

蕭：做生意當然是希望有錢多賺，但遇着需要幫忙的人，也該予以援手。

問：這種做法是否與蕭先生多做「死人生意」有關？

蕭：絕對不是，這純粹是發乎內心。

問：目前，「香港殯儀館」的收費如何？棺木何種最佳，費用最貴是多少？

蕭：殯儀館的收費最低是四百元連棺木，最高約七、八萬元。至於棺木以福建汀州的最佳，價錢大概在三數萬元之間。

問：殯儀館的生意有否旺淡季之分？

蕭：通常十一月至正月這三個月的生意最好，可能是這些日子死人較多！

問：據知替死者化裝的化裝師極爲稀少，而且需要專門技術，蕭先生有否考慮開設諸如訓練班之類，增加這行業的人材？

蕭：化裝師的訓練不能開班授課的，因爲即使開設了，會有人來讀嗎？現時我們擁有四名化裝師，其中一位女士昔日在上海已從事這門行業，來港後私下傳授技術，她的徒弟已有六人。這種技術也僅限於私授而已。

問：殯儀業是否有很多禁忌？蕭先生相信鬼魂嗎？

蕭：沒有什麽禁忌。我並非教徒，亦不相信有鬼魂這回事，而我從事這門行業那麽多年，也沒有遇過或聽聞任何鬼魂的事情。

問：外界咸認蕭先生爲香港巨富，請問蕭先生的財富是否主要由經營殯儀業方面賺來的？

蕭：稱我爲巨富似乎不甚恰當。殯儀館的生意「濕濕碎」，賺不了幾多，主要是朋友關照，東做一些，西做一點，從多方面積聚起來。

問：現時除了殯儀館外，蕭先生還從事何種生意？

蕭：地產啦，珍寶海鮮舫亦有股份，最近還與「親家」何鴻燊和朋友鄭裕彤在中東投資經營馬場。

香港最有財勢的女人——胡仙

王敬羲



每天早晨，九點多鐘，胡仙女士便駕着平治牌跑車去新聞大厦辦公了。新聞大厦聳立在香港北角，是一幢冷冷的、灰色的水泥建築物。它的外觀和其他工廠大厦並無區別，但從新聞大厦的正門進去，乘搭電梯達九樓，門開處就可看到鵝黃色的地毯鋪滿了全層樓，面積相當大，頗有些氣派。這層樓是她的會客室、辦公室、經理室……也是星島報業有限公司的神經中樞。除非有貴賓來訪，她要去會客室和他們晤談，其他時候，她總是在她的小小辦公室中工作。辦公室中唯一的裝飾是一張曾景文的水彩畫。她的餐桌式的辦公桌上堆滿了信和文件；她處理事情和做決定很快，一項需

要她批准的計劃如果十天內還沒有批下來，大概就是不獲通過了；她的「快」，產自她對自己的信心；經由自己的雙手建立起來的一切，堅定了這份信心。（她不願讓信和文件積壓，這或者可以解釋爲甚麼她的辦公桌不要抽屜。）

她衣著隨便，待人接物沒有架子；和其他女性相比，她算是冷靜而沉著的。爲「第二性」一書的作者西蒙．德．波娃夫人所同意的女子在情緒上的「不穩定、缺乏自制和脆弱」那些特性，在她身上已減至最低程度。她戴一付金絲邊眼鏡，當她看人的時候，鏡片後的眼神凝定下來，會給人一種銳利的感覺。廿多年來的閱歷，磨利了她的眼。

胡仙是星島報業有限公司的董事長；今天，她出版的日晚報，銷數廿五萬，讀者逾百萬，幾乎佔了香港人口的四分之一；一年三百六十五天，她都通過報紙向他們發言，這種影響，大得無從估計。對香港社會而言，她是一個舉足輕重的人物。她手下的工作人員將近六百，龍蛇混雜，再加上香港特有的政治形勢，這便使她的報館成爲最難管理的一個機構。

胡仙小姐是在胡文虎先生於檀香山旅次去世（一九五四年九月五日）後，開始接管星島報。事實上，胡先生去世之時，胡小姐已參加星島報的管理工作，雖

然她絕少露面。遲至一九五一年，胡小姐仍在香港聖士提反女校讀書，她並沒有想到三年之後她就要主持香港最大的一間報館。她的天性不屬於發號施令、聲大夾惡那一類；從她喜歡繪畫、手工藝品來看，她實在屬於嫻靜型的女子。如果不是她的三兄胡好不幸於一九五〇年去世，她可能到今天仍是星島報的一個幕後決策人，而不必站到前台來。

從製藥到辦報

在這裏，我們似乎應該先就胡氏家族和星島報的創辦經過略作介紹。根據星島報業有限公司一九七二年六月末公開發售股票時披露的資料，胡文虎氏與報業發生關係，始於一九〇九年。一九〇九年比五四運動發生的一九一九年還要早上十個年頭，比北京的「強學會書局」出版中外紀聞報（一八九五年創辦），也只遲了十四年。事實上，以胡氏着手辦報的時間而言，即使大公報（一九〇二年在天津創刊）、「申報」（一九一〇年主權轉交給中國人）①這些歷史悠久而世界著名的報紙，也比他着手辦報早不了多少。稱他爲「亞洲報界先進」，那是名至實歸。

根據前述同樣資料，我們知道胡文虎氏「始創報業於緬甸之仰光市，繼之於福州創辦星光日報，於汕頭創辦星華日報，於新加坡創辦星洲日報，於檳城創辦星濱日報。及於曼谷創辦星暹日報，並於一九三八年出版星島日報及晚報於香港。」我們苦無機會一睹胡氏在仰光、福州、汕頭等地出版的報紙；但如參照袁昶超的「中國報業小史」和鄭文輝的「新加坡華文報業史」，我們不難相信早期的星系報不論在編排、內容和銷數上，可能都是乏善可陳。根據袁著，我們知道清朝末年在中國出版的報紙，「編排是保守的，……各報的評論，差不多都是典雅的文言文，……報紙廣告甚少，報館仰賴發行人收入維持。」（頁卅三）鄭著對同一時期星馬地區的報紙，也有類似的描寫，他說：「當時的報紙……全部用四號字長行排印，社論、電訊、新聞、廣告一律如此。而標題多用四個字，例如『英京電報』、……『富孀傳說』、……『眼科神技』、……『雜物平沽』等等，新聞和廣告都混合一起。眞是雜亂無章。」（頁十五）至於當時海外報紙的銷數，鄭著中曾提到林衡南在新加坡創辦的「星報」，說它在「一八九六年達到最高峯時（日銷）九百七十份」。

胡文虎氏對辦報發生興趣，主要原因當然是爲了推銷永安堂虎標萬金油。其

時胡文虎、文豹兄弟製造的成藥，對生活在赤道上的華人，已成了生活的必需品。而胡文虎氏仍然覺得在推廣方面做得不夠，要辦一份有銷路的報紙來宣傳，這是他眼光獨到，異於一般商人之處。此外，他是華僑，得風氣之先，知道報紙對現代生活的重要，也可能是促使他辦報的另一個原因。②

在今天，我們可以斷言的是，胡氏雖然早自一九〇九年即在仰光等地辦報，但除了對萬金油的銷路有幫助外，他所辦的報紙並沒有受到重視。因為，在民國成立之前，國內外受重視的華文報，都和鼓吹革命、積極介紹新思潮有關，例如一九一〇年于右任在上海創辦的「民立報」，一九〇九年陳其美創辦的「中國公報」等，而在南洋，就有陳楚楠、張永福合創的「圖南日報」（一九〇四—六〇）和中興日報（一九〇七年創刊）。等到民國成立，因為臨時約法規定「人民有言論、著作刊行及結會之自由」，久受專制政治束縛的中國人，一旦獲得這種自由，紛紛組織團體、出版刊物。當時統計全國報紙在三百家以上，而北京佔了六分之一。③在這種情形下，胡氏在福州出版的星光日報、在汕頭出版的星華日報，它們無法在報業史上佔一席位，似乎已是注定的了。

胡氏成為報界的一位要人，要從他在新加坡創辦「星洲日報」（一九二九

年）開始。其時他已是南洋一帶家喻戶曉的「萬金油大王」。他挾重資而至，成爲當時在星馬經已擁有大量讀者的南洋商報（一九二三年創刊）的勁敵。

星洲日報最初是由胡氏與江西人鄧荔生合資經營。半年之後，總經理鄧荔生即辭職，並將全部股權轉讓給胡文虎，從此星洲日報成爲胡氏獨資經營的報紙。鄧氏去職後，總經理一職由林靄民担任，在林的孜孜不斷的努力下，報館業務進展甚速，胡文虎對林的賞識便從那時開始。（林靄民在一九四八——一九五一年曾出任香港星島日晚報社長，他受胡氏的倚重，不難想像。後來，傳說因挪用公欵炒商品期貨被革職，這是後話。）

星洲日報和南洋商報，兩雄並立，結果是促成星馬地區華文報的顯著進步。爲了爭取讀者，它們必須延攬專才，改善設備，這種競爭，也激起了胡文虎氏在報業方面求發展的雄心大志。六年之後，他購置了平版捲筒印刷機，又增辦了每天中午出版的「星中日報」。那已是一九三五年了，距中日戰爭爆發，只有兩年時間。

一九三七年發生「七七事變」，中國全民抗日戰爭開始，而胡文虎氏竟於一九三八年八月一日在香港創辦了星島日報，後又出版晚報及周刊。在中國局勢動

盪之際，他敢於在香港投資辦報，這是殊令人費解的。如要簡括的加以分析，這和他在星馬的事業一帆風順不無聯帶關係。他既在星馬打下天下，當然就會想到向香港發展，因爲比起星馬來，香港是一個工商業更爲發達、華文水準較高的地方。此外，當時香港的報紙也只有十餘種，出名的是循環、華僑、工商、天光、大公、成報和立報等，胡氏和他的智囊團一定認爲香港儘有讓他們施展拳脚的天地。但他們對世局的估計顯然不夠精確，他們料不到日本在侵入中國後會和英美等國宣戰，所以他們「問鼎中原」的壯舉是在錯誤的時間表下進行的。及至日軍攻佔香港，星島報便被日軍接管，改名香島日報。那時胡氏家族已先後去了緬甸，報館的重要工作人員，紛紛由廣東等地穿過日軍封鎖綫到達中國西南，星島報遂得保清白。

太平洋戰爭期間，胡氏名下的報紙先後停刊，一九四二年日軍佔領新加坡，星洲日報也難逃被查封的厄運。而胡氏的如日中天的報紙出版事業，隨着時局的遽變，遂暫時進入黑暗時期。

家族色彩與政治色彩

胡文虎原籍福建永定縣，但在他父親那一代，卽已移居仰光。胡文虎、文豹兄弟在仰光出世，並在那裏長大。由於他父親在仰光市開中藥舖，兩兄弟對藥材是相當熟諳的；在智力方面，他們似有過人之處，否則的話，就不可能發明「萬金油」，並藉它發了大財。可以醫治百病的「萬金油」既然暢銷，金錢滾滾而來，但胡文虎並不以此爲滿足，堅持用宣傳費來辦報，繼續推廣「萬金油」，這在當時是開風氣之先的。他好像一開始經商就要做大企業家，否則的話，守着家傳的一爿藥店，也可賺到生活費了。

以今日的眼光來看，胡氏兄弟藉辦報來搞宣傳，似乎有些不可思議。因爲，辦報的成功的機會是那樣低微，而涉及的人力和財力是那樣龐大。也許在胡氏兄弟蓄意辦報的時代，報業的競爭不像今天這樣激烈，生存也較容易。但胡氏終於能令他名下的報館逐步擴張起來，旣達到爲成藥作宣傳的目的，又使報館本身成爲固定利潤的機構，這種成就，與他本人不凡的魄力和擅於用人，關係極大。他沒有受過高深的教育，從不曾以知識分子自命，他辦的報紙因此很少提倡或鼓吹甚麼政治主張。這個在商言商的傳統，他在世之時一直努力保持。儘管如此，他身爲華僑，很有國家觀念和民族意識，中日戰爭爆發後，他曾回到中國，並一次

捐贈法幣一千萬元辦學校，在當時，那是極可觀的一筆鉅款。抗日戰爭時期，胡氏把長子胡蛟、三子胡好，都送去陪都重慶，胡家亦曾在廣州出版「星粵日報」。

星系報除去不要政治影響力，另一個特色，就是它的家族色彩。在胡文虎去世前，由他掌握全權；他逝世後，便由子女分別掌管，在這一點上，它不讓紐約時報的東主奧克士專美於前。胡文虎的子女，按年序排是：胡蛟、胡山、胡好、胡仙、胡一虎、胡四虎等。胡氏去世後，胡蛟分到星洲日報、星檳日報、星暹日報；胡好雖因空難喪生，他的兒子胡督東仍分到香港英文虎報[4]；胡仙則獲得星島日晚報的全部控制權。其中胡山，因不爲胡文虎所喜，沒有被列入遺產承受人的名單。一虎、四虎及四虎之妹爲胡氏妾侍所生，現在新加坡。

胡氏的子女中，胡好與胡仙兄妹感情最好。胡好去世早，胡仙對他的家人也特別照顧；一九七二年五月星系報業有限公司改名星島報業有限公司，仍由胡仙出任董事長；當時，她持有註冊資本五千萬元的百分之九六・七，另外的百分之三・三，即在胡好之子胡督東的手上。胡仙喜歡旅行，有時爲了參加國際性會議，有時只是爲了旅遊，通常她都是和母親胡陳金枝女士同行，但很多時也拉了寡嫂胡陳秀容女士一起，外人看到胡家三女性合拍的照片，便謔稱它是「三位一

體」，胡仙與妯娌的感情之篤，由此可見一斑。

由胡氏去世後幾家大報分由胡氏子女掌管這件事，我們可以得到一個有趣的結論。胡氏開始辦報，目的雖在推銷「萬金油」，到了胡氏晚年，報業方面的發展已大大超過了成藥生意，而胡氏身爲星系報總裁的名氣，也超越了他的永安堂主人的頭銜。他的子女能接管他創辦的報紙出版事業，固然和他們很早參加報館管理工作、熟諳報館業務有關，胡氏本人的意願是最重要的關鍵。我們無法知悉胡氏遺囑的內容，但他意欲他的報紙出版事業在他子女手中繼續發展，那是顯而易見的。以星馬地區爲例，胡氏長子胡蛟一人就兼長了三家報館社長之職；胡文豹的長子胡清才，名義上雖是星馬區星系報業有限公司董事長，他的工作重心却是推銷「虎標永安堂出品的各種良藥」⑤，是在經商這一方面。此外，如打開今天香港的星島日晚報，也可看到一個有趣的轉變：它們豈再是專爲推銷虎標成藥而辦的報紙？自從白報紙漲價以來，星島報第一版的廣告已將要聞壓縮成四欄，廣告雖多得驚人，「萬金油」的廣告却是踪跡杳然。這和胡家分了家產有關係，但星島報早已不是爲銷藥而出報，也是事實。

前邊提到胡文虎的報紙很少提倡鼓吹甚麼政治主張，但自從他的子女接管以

後，情勢似已逐漸起了變化。這主要是受中國政治局勢的遽變的影響。報紙既是有力量的傳播媒介，想要不受政黨的利用，保持在商言商的傳統，眞是談何容易。

一九七一年之前，在星馬的胡蛟一直一帆風順，除去照顧幾家華文報，於一九六六年又創刊英文東方日報（Eastern Sun，港譯東方太陽報），似乎頗能把胡家的辦報傳統發揚光大。一九七一年新加坡發生「五月事件」，使胡蛟的聲望大受打擊。他被新加坡政府指控「自香港中共方面人員，接受了週息百分之零點一的貸欵港幣七百廿萬元」，由於對政府的指控無法提出反駁，東方日報乃於五月十六日停止出版。⑥這一事件影響所及，不僅是星洲日報在星馬地區出版受壓力，在泰國的星暹日報一度也受到政府的懷疑和調查。

比較能不令胡文虎氏失望的，反而是胡仙了。她認爲「一份能賺錢的報紙就是一份好報紙」，這和胡文虎氏的主張也不謀而合。在她主持下的星島日晚報，竭力避談政治，她的理想只是做一輛「無軌電車」。儘管如此，星島報還是無法不沾染政治色彩的：星島日報要銷台灣，它的立場便較右；星島晚報不銷台，便可保持較中立的發言態度。而政治力量如想滲進一間報館，左右它的言論，通常

總是從它的編輯人員開始，近廿年來，星島報的遭遇也不例外。

龍蛇混雜的大機構

根據一九七二年六月星島報業有限公司股票上市時的報告書，該報共有「職員五百五十名，其中約百名爲編輯部人員」，而且「多數與本公司有悠長之歷史及關係」。一間商業機構，如想業務穩定進展，職員與公司關係悠久，可能是有利的，亦可能是不利的。從有利的方面來看，各部門既在資深職員管理之下，業務當可順利開展；從不利的方面來看，則這些與公司歷史悠久的各部門負責人，因爲長時期在同一崗位上工作，過事因循，有可能成爲公司發展的阻力。星島不僅是一個商業機構，同時是一個文化機構；不僅是文化機構，更是對政治特別敏感的大衆傳播工具，在這種情形下，資深人員（尤其是編輯部）問題，便變得特別凸出。

你如果在大機構工作過，便會知道，凡是有利可圖、有名可出、有權可掌的職位，一定成爲衆人爭奪的目標；勝者爲王、敗者爲寇，這是千古不易的，而勝者爲鞏固其本身地位，必先募集黨羽，形成一種勢力，然後才會感到安全；要等

到其他更强而有力的集團形成，才能取它而代之。星島是一個大機構，自然不會例外。

胡仙小姐在接受南北極月刊訪問時，曾經有所感慨的說：「一『跳』下去，轉眼間就是二十多年了，摸了三四年才摸淸門路。……」她的話雖是指接管星島報和辦報，弦外之音是人事問題難處理。

一位熟悉星島報的情況、曾在星島報工作多年的高階層人士說：「你要在星島有所作爲嗎？你在移動的時候，必須注意『觸雷』，因爲有很多是已被列爲禁區的，不得僭越。否則的話，就會『出師未捷身先死』！」這雖然可以當作笑話聽，不無令人毛骨悚然之處。⑦

星島報的撰稿人，紛紛對排除領稿費的制度表示不滿。寒山碧曾爲此寫公開信給胡小姐，⑧項莊亦爲同樣問題而「舞劍」一番。⑨「但出納小姐高高在上坐於櫃台之中，作者們圍於兩側恭候」⑩的情景依舊，未嘗見有任何改善的跡象。這大概是另一「禁區」。

至於我自己，作爲星島報的一個讀者，最感不解的還是星島晚報「綜合版」十餘年來一直以五分之四的篇幅大炒冷飯這件事。難道星島報編輯部的百多名人

員全部不看台灣報？如果有人看，該版編輯焉敢將台灣各報副刊的文章刪去原作者之名，日復一日的大炒特炒？（有一次他將我多年前用筆名發表的一篇短文也炒上了桌，送了一個『白丁』的名字給我。）大概它和星島晚報專替各公司老闆捧場的「電影版」一樣，都是「禁區」。

而胡仙女士，高高的坐在實用面積十九萬五千方呎的新聞大廈的頂層，她顯然知道她的報紙有哪些缺點，應如何加以改善，但她只能說：「立刻改善雖然辦不到，我們也希望慢慢來改，等我們培養的新人接手之後，……」（詳見「胡仙小姐訪問記」）

胡小姐開始在幕後協助乃父管理星系報時，還沒有離開聖士提反女校。大機構的人事錯綜複雜，牽一髮而動全身的情況，必早已令她知所警惕。以後發生了「林靄民事件」（一九五一年），他與胡文虎氏廿多年的賓主關係一夜之間斷絕，林氏去職時帶走了編輯部主要工作人員十餘人，使星島的元氣受到損傷；那一件事，留給胡小姐的印象一定非常深刻。胡文虎氏在夏威夷旅次逝世後，胡小姐由後台走上前台，挑起管理的重担，那時她不過只廿二、三歲，可以說是勇氣過人了。香港女兒接手父親的企業的例子不少，如鱷魚恤機構的陳美莉小姐、粹

論（？）紗廠的伍宗琳小姐，但胡仙接手的却是最難管理的一個機構——報館。

林靄民出任星島報社長期間，星島報（尤其是晚報）的政治立場是比較中立的，曹聚仁等是當時撰稿人的中堅份子。林氏把這批人拉去辦循環日報後，星島編輯部空出來的職位，立刻由另一批人塡入，這就形成另一股勢力——政治勢力——的滋長和蔓延。⑪

如果說香港的左派的確曾以七百萬低息貸款使新加坡的胡蛟接受了他們的三項條件，那麼，來自台灣的所謂右派勢力，或者只消使用七百萬的百分之一，便足夠收買香港一些有「山頭」在握的人士了。這樣做，所費不貲，但效果宏大，是遠比向整間報館動腦筋爲高明的策略。而被受賄者，從此有恃無恐，氣燄日高；旣然受人之賄，免不了要替主人家撐門面，消消災禍。

我們的一些中共專家，慣於爲北京的權力鬥爭找尋綫索、詳加詮釋。事實上，任何一個大機構都有類似的權力鬥爭的好戲在上演。星島日報本身卽是一個實例。我們都知道中國國家主席一職，自劉少奇垮台便虛懸至今，但我們是否知道，星島報的兩個最高職位——星島報業總編輯與總經理（年薪在港幣六萬元至十萬元之間）——已空懸頗久嗎？原任星島報業總編輯是施祖賢，本爲新加坡南

洋商報總編輯，來港履新後一直鬱鬱不歡，原因不僅是手下無兵那麼簡單。可能時代變得太快，他當初靠之起家的本領，今天施展出來，已收不到預期的效果了。這裏不擬細評。星島報總經理一職，根據星島報業股票上市時的報告書，自一九七二年七月一日開始，「聘任袁倫仁先生爲總經理（任期三年），……袁君於一九二九年爲上海大美晚報新聞編輯，戰後爲合衆社上海分社經理。一九四九年爲香港英文虎報首任總編輯，後並兼任總經理」。袁君資歷如此美人，與胡家又極有淵源（曾任虎報總編輯、總經理），何以只做了一年多就要急急求去呢？

星島當權人士的派系，如果繪製出一張詳表來，也是極饒趣味的事；但這篇短文無法發展成柏格（M. Burger）的「紐約時報一百年」那樣的巨著，這裏也只好畧而不談了。

自奉甚儉的賺錢能手

時至今日，在香港，胡仙小姐已是一位家喻戶曉的人物。貧苦的民衆從星島報的濟貧運動知道她；學生、教師和各階層人士，從她出版的日晚報知道她。星島報又舉辦婦女烹飪比賽，兒童繪畫比賽，眞是連三歲童子都熟知她的大名了。

（另有人因爲她名字的怪異而注意她。）

她如果存心要建立甚麽影響力的話，的確可以成爲香港最有權勢的女人；不論是針對政府抑或針對個人，只要她督促編輯部的人員，日復一日的對它或他的某一個問題鍥而不捨的查究下去，對方便會罷兵曳甲、窮於應付，一若不久前華盛頓郵報插手追查「水門事件」。但她顯然放棄了這一方面的特權，而滿足於她經已擁有的良好的社會關係和社會地位。⑬（她是太平紳士、最近又獲頒OBE頭銜。她是「世界中文報業協會」自創辦以來的主席，又曾被「國際新聞協會」推選出任主席，是榮膺此職的第一位亞洲人。）

單以商業經營而言，星島報無疑是香港今天最成功的報紙。一九七三——七四年度繳稅後的盈利接近港幣一千五百萬元，這是要令歐美很多大報發行人也爲之眼紅的。星島賺錢雖多，但用於發展和研究方面的款項，簡直少得不成比例。譬如，以星島規模之大，圖書館收藏竟只値二千八百四十二元；⑫它也沒有專題研究小組。這些和報紙的缺少競爭對手，報館編輯部份人員的質素都有聯帶關係。

談到賺錢，自奉甚儉的胡小姐，可能是一位高手。一九七二年股市欣欣向榮之際，星島報業適時的把它的股票（四百一十二萬五千股）上市，儘管每股面額

兩元的股票昇水賣六元，小市民爭相購買；在股市高峯時刻，「星島」曾被炒至每股二十餘元的高價，胡仙本人控制了星島全部股權（二千五百萬股）的百分之八六點七，按最高計算，即爲港幣四億三千餘元。

此外，她開有幾家裝修得極漂亮的禮品店，在旅遊業和餐館業方面有良好的投資，一年多前她又收購了一家出版公司（Pacific Communication Ltd.）超過半數的股權，該公司出版 Insight 和 Orientations兩本雜誌，銷數不大，廣告甚多，大概也有錢可賺的。如果稱她爲香港最有財勢的女人，不會離事實太遠。

在可見的將來，星島報的業務仍將蒸蒸日上，但是，要想使它成爲一張在國際間享盛譽的大報的話，它必須在銷數之外建立起它的報格，它的鵠的應該是：「對公衆具有優異的貢獻」及「言論獨立」。⑭星島報對公衆的貢獻是否優異，有目共睹，但如以言論獨立來衡量它，則顯然還有相當的距離。而這，就要看胡仙小姐如何改正她努力的方向、和儘速的清除環繞她的那些「禁區」了。

註：

①大公報創刊於一九〇二年，創辦初期，發展不大，到了一九二四年，由新記公司接辦，

經過改組及革新，才有顯著的成績表現。申報創刊於一八七二年，原由英商美查經營，初爲雙日刊，自第五號起改爲日刊，每週刊行六日，每日出版一張。一八八九年，美查歸國，申報改隸美查有限公司（華人梁金世爲四名董事之一）；一八九七年由席裕福任買辦；一九〇六年，席裕福籌集資本，以七萬五千元承購申報館全部產業，主權自此歸華人所有。一九一一年，由史量才主持，開始成爲著名的報紙。

②根據鄭文輝著「新加坡華文報業史」，新加坡最早的一份日報「叻報」，發刊於一八八一年，創辦人薛有禮原任滙豐銀行買辦職，後來「不知何故，突然辭去銀行高職而改行辦報」。（頁一三）由此可以知道，華僑對歐美進步的風氣是十分嚮往的。

③袁昶超著「中國報業小史」（頁四十五）。

④英文虎報（Hong Kong Standard）爲胡文虎於一九四九年三月一日在香港所辦，創辦的目的是作香港華人的喉舌。

⑤宋哲美編「星馬人物誌」（頁一四三）。

⑥詳見南北極月刊第十三期康侯著「新加坡的五月風暴」。根據同期刊出的「新加坡五月大事紀」，中共貸款的條件有三：一、在主要問題上，不提出反對；不反對那個共黨情報組織所代表的國家；二、在次要問題上，採取中立立場；三、在社評和新聞上，公正處理。也由於「五月風暴」，胡仙損失了她對新加坡先驅報五十萬坡幣的投資。

⑦五月十五日星島日報田霜著「隨遇錄」說：流言中傷最普遍的大概就是新聞界。有些人可以完全不根據事實而指稱某一個同事屬某「派」，……只要大家傳來傳去，傳言便可以變成「事實」。查：田霜即是在「快報」寫「中外快訊」的田雪，他屬於那一派，不必詳爲分析了。但他寫「大標構……常會受到莫名其妙的流言中傷」，甚有參考價值。

⑧見「耕耘」（已停刊）第二期，頁六。

⑨四月首星明報，項莊「舞劍新談」：「如何付稿費」。

⑩見「耕耘」第二期，頁七〇。

⑪林靄民去職後，星島日報總編輯由陳夢蕭擔任，他因徒有總編輯之名而無實權，故以「特設被對」爲名而自諷，現居美國。

⑫紐約時報在一九六四年盈利只有美幣二百五六十萬；根據彭歌著「觀美草」（頁六十三）的報道，「時報的圖書館，藏書四萬卷，圖片二百萬幀，各種地圖一萬種，……」根據同書（頁三九），美國大報的書評、劇評、影評都有專人執筆，報館爲他們設有專用的參考書室。在「觀美草」中，彭歌還引用了一位著名編輯的話，認爲美國「報界的人才陣容，相當充實，無分大小報紙，幾乎每一位編採人員都是大學或研究所畢業」。

⑬在「胡仙小姐訪問記」中，有兩段對話是相當精彩的，但最後應胡小姐之請而抽出。現附錄於後，或可視作「滿足於她已擁有的地位」這句話的最好證明。

附錄（一）

問：我們的看法是：星島在處理中國問題時，態度是有欠公正。例如大陸上苛待知識份子的報導，刊登得很多，甚麼血淚史啦、脫胎換骨啦，但當台灣有類似情形發生時（例如柏楊和李敖的寃獄），却隻字不提。站在讀者的立場，我們想要問一問這個問題。

答：是，我也是這樣說。因爲星島一向是這樣辦下來的，我們報館有很多種類的人，有的是靠那一方面的。立刻改雖然辦不到，我們也希望慢慢來，先培養新人，希望他們的眼光放得大一點，在執筆的時候，並不是偏袒某一方面……

附錄（二）

問：不久之前有位名流，名字是大家都知道的，他走私販毒，鬧到政治部要去查他的銀行戶口，到後來却沒有下文了。販毒是社會上一大罪惡，爲甚麼沒有一個報紙根查這件事呢？據說，當這個人被查到某一階段時，就出現了阻力，結果就沒有再查下去。

答：目前香港就是缺少了好的查訪導報（investigative reporting）的人材。他

們沒胆量去揭發事情。香港就是這樣奇怪，負調查之責的人受到某種壓力，便不敢再做下去，我們叫他做也不敢。這方面我們寄望我們新的一批人，希望他們訓練好了以後不會再有同樣情形。

⑭一九四一年，大公報曾被美國米蘇里大學選爲是年最佳的外國報紙。該學院教務長致函大公報，讚它「在其悠久的過程中，對於公衆具有優異的貢獻」，大公報在慶祝會上發表對美廣播，申明「大公報的言論是獨立的，……同人不作政治活動」。（中國報業小史，頁八十七。）

胡仙小姐訪問記

問：這次跟胡小姐談話，我們的動機可以分兩方面來講。一方面是：在我們的認識裏，一份報紙其可怕就像一條鱷魚，它的爪伸得很遠很遠；印刷機每天不停的轉動，如果加上自己的想像力的話，會覺得它的感染力眞是很大很大，當事人自己可能並不覺得。另一方面，我們知道，在一個民主社會裏，司法、立法、行政三權並立，人家說那第四個機構就是新聞界。以星島來說，星島日、晚報每天讀者超過一百萬，你實際可算是香港很有權勢的一位女士；同時，根據你們的公開報告，「星島」上市前，你名下

控制了百分之九十六點五的股權，等於是獨資的了。在這種情形之下，你可以說是一個巨人了。你處於這樣的地位，覺不覺得自己的力量，有沒有善用這力量呢？我們希望先從這個出發點和你談談。

胡：好的。

問：一般人多以銷數和廣告收入來衡量一份報紙，實際上我們對一份好報紙的要求是超過銷數或廣告的。譬如說，紐約時報的銷數比每日新聞差得多，前者大概只得後者的三分之一，但影響却大很多。看每日新聞的人只是看看馬經、股票行情。星島走的是怎樣一種路綫呢？外面一般看法，認為星島希望「少談政治，賺錢為上」，但事實表現却又不盡然。它總該有個最後的目的地吧，胡小姐，你的看法怎麼樣？

胡：我們根本不能說有什麼固定路綫。政治，我們不是不要碰，而是希望可以走中立路綫，我們也只是這樣希望。你們也知道，香港的情形不關於別的地方，你可以有自己對政治的看法，在香港，要有自己對政治的看法，根本行不通。不論台灣或大陸的事，我們都希望報導眞正的情形，作中立的報導。然而目前不是完全做得到；由於種種的不便，目前還不能達到這個希望。

問：胡小姐的意思是說，政治並非不可以碰，而是要採取較公正的態度，對嗎？

胡：對，這是我們的目的。

問：假定我們同意有競爭才有進步，例如紐約時報的競爭對象是洛杉磯時報，而不是紐約的其他報紙。星島有沒有一個競爭對象呢？

聞：在香港，當然是華僑日報啦。

胡：華僑日報已經遠遠落在後面了，你們眞正的競爭對象應該不是「華僑」吧？星島在沒有競爭對手的情形之下發展，這是不是一件很危險的事呢？

胡：危險也可說危險，但要看怎麼樣。但我們並不是完全不受威脅的。……我們現在不斷努力改進，報紙的確是在進步，日報銷數每天在增加。原因可能是我們在新聞報導方面作得很起勁，也可能是和報紙售價提高到三毛錢有關係，或是其它原因，也很難說。最近這些日子也沒有甚麼大新聞可以推上去，我們報紙推上去全靠本地新聞，遇到刺激性的新聞時，我們就可以推上去。

問：以紐約來說，一九六七年世界論壇報停了以後，只剩下兩份日報和一份晚報——紐約郵報（也是女老板）。香港人口不及紐約多，而報紙却這麼多，你是否認爲香港報紙太多，會走上自然淘汰之路呢？

胡：香港辦報情形跟美國、紐約完全不同，他們辦報受工會（Union）控制，香港沒有工

會控制，可以自由辦報。

問：世界論壇報關閉就是因爲工會的關係……

胡：就是因爲工會，它停辦根本不是因爲經濟問題，……香港情形跟美國不同。

問：香港的報紙是不是太多了？

胡：當然是太多了，如果報價調整了以後看報的人不增加的話，恐怕會淘汰一些報紙。

問：現在辦報紙不太容易吧？

胡：我想不容易。

問：有人說現在在香港沒人可跟星島競爭，也有人不同意；他們說只是跟星島競爭的眞正對手還沒有出現而已。我們知道星島在銀行的透支有二千五百萬那麼多，一般辦報的怎能有這麼優裕的條件呢？但現在聽說，有某電視台正和另一西報集團合資籌辦一份晚報，以星島晚報爲競爭對象，如果他們也動用幾千萬元辦報，可以請更好的人材，那麼，仍是可以威脅星島報吧？

胡：機會當然很多，隨時可以競爭。但是，報紙跟別的生意不同。那天我在跟一個朋友談，每人看到一份報紙辦成功時，都很有興趣去辦報，但他們不知辦報要經過多少年艱苦。別的生意開張後，可以知道幾時不虧本，不虧本就是賺錢，可以預算出一兩年之內的數。但報紙不同，你不知要虧多少年。我們是虧了十年才開始獲得成功。例如

你剛才說的，如果有人肯出幾千萬，縱然肯拿出幾千萬的話，也不知要虧多少年才可以回本，辦報紙就是這樣……

問：不可預測？

胡：對，不可預測。這種生意難做就在這裏，不過一旦過了這關，就可以一路順下去。

問：胡小姐剛說賠了十年才有今天的成績，這是一個很有趣的話題。我知道，你以前在聖士提反女校唸書時，父親還在主持報館，是不是？

胡：是。

問：你接手是一九五四年的事，對不對？

胡：對，差不多。

問：你唸書時有沒有想到有一天會管理這麼大的企業，手下有五六百人，同時有這樣大的影響力？

胡：沒有，一點都沒想到，也一點沒有興趣。（笑）

問：不過後來好像一離開學校就幫你父親了？

胡：是，一「跳」下去就二十多年了，開始時也是學了好幾年才摸到一個門路來。

辦報的壓力

問：另一個有趣問題是：在台灣和南韓的報紙，因爲當地政府限制篇幅，以致發展受影響。以星島來說，它沒有這種限制，它在發展時最大的阻力是甚麼？

胡：阻力？……剛才我說過，我們的重點是本港新聞。在香港我們幸虧是完全自由，紙張不受限制，新聞也沒有限制，你喜歡的話即使出卅張紙也可以，不過主要要有東西給人家看，……不然……

問：你是不是指必須有好的人材？

胡：好的人材，還要能跟新聞配合。

問：主要是培養人材，找到適當的接班人，可以不可以這樣說？

胡：這當然是一大問題。另外是，如果香港有什麼大新聞發生，最要緊是能追得緊，及時報導。根據我的經驗，星島報的成長有很多原因，不是一天能辦得到的。以星島晚報爲例，它就是靠這樣推上去的。一有甚麼大新聞，我們就要把握住，……立刻小心加以報導，……主要是靠本地新聞，不是國際新聞。報紙上去幾千份後，讀者看過星島報，以後會繼續看。

問：胡小姐，我們不妨談談報紙的性格問題。南韓的報紙對文學藝術的提倡非常積極，紐約時報對科學家和科學新發明很有興趣，這些形成那些報紙的性格，如以這種標準來衡量，星島是不是一份有性格的報紙呢？

胡：現在還談不上。我們如果只靠這種專題和很有深度的介紹，目前香港讀報的還不是這種人。

問：但是星島有這麼多篇幅，是不是可以逐漸形成一種特色呢？

胡：可以，我們可以有小部份凸出這些特色，可是還要慢慢訓練讀者去接受。譬如我們辦文林月刊，便證明了我們想創一條新路，可是現在却停刊了。讀者，是有的，但是雜誌跟報紙一樣，沒有廣告的話，根本維持不住。我們試辦了兩年，一直都在蝕本，怎能一直蝕下去呢？但我們已經用盡種種辦法去開路，是不是？

問：星島辦的報紙都很成功，但是爲什麼辦刊物總是不大理想？據記憶，星島月刊也停刊了，對不對？

胡：就是嘛，星島月刊的時候也是這樣，後來我們覺得它沒有一個宗旨，所以便停辦了。辦「文林」時至少有個中心，但依照中心去做，還是不行。我們不知道要蝕多少年才能達到我們的目的，現在又有紙張等各種問題，所以發覺不能繼續下去了。

問：剛才你說，星島日報的着重點是在本港新聞上。據我的一點研究，紐約時報對一般本地新聞只用很少的篇幅，不過，如果碰到一些大事件，不公正的案子，或有某些重要人物牽涉在內，便會不惜以大量篇幅加以報導，並且發言的勇敢和大膽，把一些小報都給比下去。星島在適當的時候，會不會採取紐約時報的態度來處理本港新聞？

胡：我們希望可以。

問：假如碰到有社會上重要人物牽涉在內的話，你們是避而不談，還是更加詳細報導，採取一種不怕得罪對方的立場呢？

胡：我們當然不怕對方，也不會因為他是要人而避開。

問：美國發生水門事件，那是華盛頓郵報揭發的，那家大報的老板也是女性。她受到的壓力雖然大，但她始終堅持調查這件事。如果香港有同類事情，星島會不會這樣做？

胡：要是有這樣的機會，我們當然也是一樣做；可是我不同意華盛頓郵報和紐約時報處理水門事件的方式。他們應該報導，調查也是對的，但是不應該下判斷（給Opinion），更不應在社論中說尼克遜有罪，應該辭職。我覺得報紙不可以壓迫人，說某人怎樣怎樣，報紙沒權去判罪，或控訴某人；我總覺得他們的報紙這樣做是不對的。

問：過去三十六年，你們有沒有遇到類似情形，挺身而出，把不合理的現象揭發出來呢？

胡：我們不是做過一件事嗎？你們記得陳建建的事情吧？這個人也不是一個甚麼普通人，他被警察拘留起來，說是有政治問題，並且受拷打，我們就在「虎報」和「星島」提出，加以抨擊，說警察不應該這樣做，並替他辯論……政府說我們不對，要調查我們，我們也是很硬的和政府打下去。最後當然還是我們吃虧的。不過我們是不怕這樣做的。

問：日本和美國很多大機構，在研究方面，花很多錢。一個龐大企業如果要保持已有的優勢，是要不斷改進和研究的。如電視方面，日本「放送協會」便做了很多大的 Programmes。星島在這方面，都做過些甚麼嗎？

胡：有很多嘛。現在中文大學既然有了新聞系，我們每年都吸收很多學生，替我們做事。

問：吸收中大學生跟星島本身的研究工作是兩件事吧？

胡：是的，不過他們並非一畢業立刻可以勝任，也要花很多時間訓練他們才可以。

問：現在你們本身沒有專門做研究的「專題研究小組」？

胡：現在還沒有，不過我們希望有。

問：我發現美國有一項「世界報業特別獎」(The World Press Achievement Award)，它是頒發給報界有特殊貢獻的人的。這種獎不以報紙銷數來決定，例如一九六〇年便頒土耳其一份叫 Adena 的小報，它的銷數只有二千五百份；六六年頒給南非的 Ram Daily Mail，銷數跟星島差不多，二十萬份。這份報紙在南非這個種族歧視的地方，也敢仗義發言，很有貢獻。星島是不是也以這種獎作為一個努力的目標呢？

胡：當然，我們也希望能做到。中文報他們有沒有人看我不知道。

問：那麼士耳其報用的是士耳其文，看得懂的人更少了。

胡：可能有人先作調查然後推薦吧，但我們希望中文報也受到重視。

問：我們希望星島朝好的方向走，不是只顧銷路和廣告，而是能代表社會良心，在不公平的時候站起來講話。

同時，我們知道你們最近請了報業大王湯普遜（Thomson）做顧問，他是一位很了不起的報人。他收購星期泰晤士報時，請了漢米頓（Hamilton）做總編輯，漢米頓是最不怕老闆的，但湯普遜相信編輯本身是有獨立的編輯權的，你同意他的辦報方式嗎？

胡：湯普遜的宗旨不一樣，他的報紙未必要影響社會，却一定要賺錢。他和我們有很多地方是不同的。泰晤士報他是因爲它的名氣才買下來的，現在還要蝕本。至於請人嘛，我的看法是：這個人的最大貢獻必須是爲了報紙，他聽不聽老闆話是另一回事，主要是他能做事，對報紙有貢獻最要緊，否則我們是不會請的。

問：以星島的財力，是否可以支持很多有意義的工作，例如當初紐約時報會資助人到南極探險，然後撰寫有啓發性的報導在時報刊登。過去這麼多年，我們沒見星島作過類似的事情。

胡：我們現在也想做，當然不是資助探險隊，而是大衆方面的工作。

問：你們做過濟貧運動。

胡：對。去年我們也主辦過暑期學生到外國去旅行的活動。因爲我認爲年青人困在香港得到的知識很少，希望他們可以去外國看看。

問：去的人比例很少嘛。

問：很少，但可以慢慢來。

問：胡小姐能注意到青年人的問題是很好的。香港是一個青年人佔人口百分之七十的城市，很多問題都由青年人開始，譬如像徙置區……

胡：就是嘛，所以我們從青年問題着手；在外國我們也想做一些事。因爲很多中國青年在美國長大，對中國文化一點不懂。他們夏天都是露營去的，我們希望他們回到香港來，有機會跟這裏的中國人接觸。

問：剛才我們談到香港的社會問題。現在很多大學生對協助解決社會問題很有興趣，「南北極」前兩期便刊登一篇文章，是關於香港大學的學生調查安置區工作的一個報告（按：即南北極四十七期）。假如這些學生團體跟星島合作，你們會不會有興趣呢？

胡：有興趣的。

問：去鄉村、貧民區作實地調查，實在很需要星島這樣的大機構在經濟上和別的方面支持，你們有興趣嗎？

胡：有，可以的，你可以在「南北極」上轉達我這個意願。

問：剛才你說你父親去世之後，便接手辦報紙，那麼胡先生對你最大的影響是甚麼呢？

胡：他是很勤的。我們不是一個很保守的家庭，在這種教育下面，我們從他得到的影響就是作人要勤，要做些有用的事。濟貧運動就是受他的影響，他從前這樣做下來，我們希望繼續下去。

問：處世方面呢？

胡：不要驕傲，對人一定要和善。

政治立場與經營

問：報紙既是有力的傳播媒介，有些人辦報，最注重的是要不受外界的影響。星島在一九七二年股票上市後，即成為大衆投資的公司，對辦報的原則，有沒有衝突？

胡：沒有。

問：每間上市公司的目標都是為股東賺錢，有時候，遇到政治事件，如果星島跟日本的立場不一樣，會不會影響日本廣告客戶在星島登廣告？星島堅持立場時，會不會受到一些牽制？

胡：暫時沒有。

問：現在中國跟日本沒有發生大問題，不過如果兩國眞有衝突的話，你們跟日本廣告商立場和方針不一致，廣告來源斷絕，豈不是對投資的人沒了交待？

胡：暫時沒有這情形，所以我還沒想到這一點。……（略停）不會的，我想香港也很難有這情形，因爲要對股東交代，我們報紙很怕有這個情形，所以需要把資金作多方面投資，不能只靠報紙。這樣，遇到那類情形，我們可以有保障。

問：對外國報紙來說，變遷中的讀者興趣是很大的題目，你們對這方面看法怎樣？有沒有做過充份的適應，以滿足讀者的興趣？

胡：我們已做過很多適應，但是不很明顯，希望慢慢來吧。

問：最要緊是要成爲更適合青年人讀的報紙，是不是？

胡：是的。同時在報導新聞方面，目前既有電視、電台等快速的報導，我們的報導便要深入一點了。

問：你覺得星島這個巨人有沒有發揮它的力量呢？

胡：發揮力量是有的，但程度還未如想像一樣，我們當然希望發揮得更好……不過你是指影響還是甚麼？

問：例如在重要關頭，我們可以看到一份報紙在講話，講得有人聽，有人怕。

胡：我們當然希望達到這目的，也盡力這樣做。但是在香港，中文報有些困難，不能這樣

快達到目的。例如我們向香港政府表示甚麼消息，便沒有英文報傳達得那麼快。

問：你認為政治現實的改變，對星島會有甚麼影響嗎？例如：有一天中華航空公司的飛機很可能不在香港降落了，中共在香港的影響力越來越大，那時，星島的發展是不是受影響呢？

胡：這個很難講，因為前途方面我們根本看不到；我想影響不會太大。

問：關於改革方面，你認為我們的報紙在短時間內不會有太大的改變吧？外國有些人認為報紙可以廿四小時服務，按掣便能供應所需要的新聞。這種說法很多，在香港大概仍不可能吧？

胡：香港大概不會這麼快實現，不過在技術方面，如果有甚麼新東西，我們總是第一個採用。

問：對，星島是最早用柯機來印報的，現在排字方面也改用打字了。除此之外，還有甚麼？

胡：最近恐怕沒有甚麼大的改進。

提倡文藝

問：我們有兩點小問題。其一是星島報的影評好像是賣廣告一樣，千篇一律替電影商和明

星送花籃，很令人失望。你認爲怎樣？

胡：我們根本不是這樣的，我們也有自己的影評，很中立。不過，很難講，香港的壞習慣仍然存在，一時也很難改。我們已經改過很多了，希望找獨立的影評人來寫影評。

問：還有社會新聞，常常有些莫名其妙的稿，誰過生日呀，多少人來拜壽呀等等，是不是應該把這些包括在社會新聞之內呢？

胡：你說得對。但是很多讀者希望自己名字在報上出現，所以時有送稿子來，也有這種情形。

問：星島是否應在提倡文學、音樂、藝術各方面起帶頭作用呢？社會不對青年人提倡文藝，究竟不是很好的現象。

胡：是應該有的。不過在香港這個社會也不容易，慢慢來吧。音樂、文藝方面都有很多困難。音樂方面有很多困難，但我看到香港政府很肯支持，也許可以辦得好。以前你想請一位好的音樂家來香港演奏，真有名氣的一定要付很多錢。大會堂座位只得一千四百，很是有限。如果只演奏一晚的話，不虧本已很難了。所以大會堂現在不全是音樂演奏會，而常是給甚麼學校畢業禮佔去了。真有好音樂家，也未必找得到地方，香港就是缺少這些東西。但我覺得慢慢培養還可以。

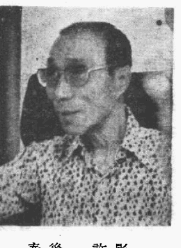
邵逸夫——掌握香港電影命脈的人



黃志

七四年八月卅一日下午，風雨淒迷。

霧靄如輕紗籠罩着縱橫八十萬方呎的邵氏影城。蔥綠的影城在經過薰淋之後，增加了幾許嫵媚。



我們在行政樓旁的花圃下了車，雨在前在後在左在右，雨滴在花枝上。雨，打在正化作春泥的落花上。

出來迎接我們的是朱旭華先生，羸弱的身體和七十多歲的高齡，他對於間歇性吹來的冷風有着一種懼意。他帶我們入會客室，然後去見邵逸夫先生。

朱先生出來，對我們說邵先生正在會見客人。朱先生和我們談了一些「香港影畫」的事，又談了一些邵先生的逸事。如是者半小時匆匆的過去了。

不久，朱先生再走出去，回來時便請我們入總裁室，臨行時要求我們不要帶錄音機入內；當我們正踏入總裁室時，朱先生再要求我們不可拍照，但當時水禾田君已經有一隻脚踏入總裁室了，故沒加理會。

邵逸夫先生謙遜有禮、態度安詳、笑容可掬，在暈黃的燈光之下，閃爍着平靜的眼神，使人覺得他是一位鋒芒內斂儒雅外流的長者，有誰知道他就是香港電影命脈的主宰者？

「我希望這一個訪問能夠盡量簡短，因爲我實在忙，有很多工作要趕。」

「那麼你能夠給我們多少時間？」

「當然是越快越好！」

「半小時，可以吧？」

「最好還能夠快一些，你看我桌上這麼多文件，今晚八點鐘也看不完！」

邵先生辦公桌上放了一叠叠的文件，非常整齊，桌上也是一塵不染。

刻苦耐勞

邵先生是一個艱苦奮鬥的人物，他公司出品的影片雖不能登大雅之堂，但他

對電影這一門生意自始至終有着一份狂熱，其工作的幹勁十年如一日。一九六六年十一月十四日出版的「生活雜誌」便有專文介紹邵氏影城，其中有一段是談及邵逸夫的日常生活：「他每天早上六時起床，吃少許早餐（通常是一些中國麵，以及茶），做一些中國式的柔軟體操，更衣，讀一兩個劇本，就駕着他兩部『勞斯萊斯』之中任何一輛，直驅影城。在清水灣山道曲折迂迴大概五分鐘，就可以到達片場了。那時大概是早上七八點鐘，巡視完各片場之後大概是九時十五分，以後整個早上就用來看影片，包括昨日所拍的毛片，和別的競爭者所拍的電影。如果還有時間，就讀劇本，直到中午。據邵逸夫的製片主任鄒文懷說，邵逸夫常常向編劇提出有關故事方面的意見，也常向導演演員提供怎樣把一場戲拍得更好的意見。至於吃午餐，邵逸夫是回到平房才吃的，時間很短，然後就午睡，大概睡半小時左右，再回到辦公室，直到黃昏。除了星期日之外，他都重複同一的辦公程序。他將星期日用來看別人拍的影片，下午他就到上海式浴室裏，洗澡、按摩和休息，把一週來的緊張神經鬆弛一下。」

由此看來，今年六十六歲的邵逸夫每天最低限度工作十小時。追隨邵逸夫多年的朱旭華先生便曾經私下對我們說：「我們辦公室的工作人員五時下班，但邵

先生晚上九時仍在燈下工作。」

作爲一個商人，邵逸夫是成功的，他的邵氏公司每年出品四十餘部影片，佔全港影片的半數；旗下的工作人員多達一千人；而且在星馬各地和其他海外華人集居的地方都設有戲院。究竟那些是他的事成功因素呢？在這次訪問中，邵逸夫自我分析說，他的成功歸於他每日的工作時間長，能夠刻苦耐勞，而且最重的是他時常看電影，揣摩電影潮流的趨勢。

朱旭華先生曾經這樣說：「我相信邵先生是看電影最多的中國人。他每一天最低限度看一部電影，數十年來皆如此。有時他晚上有空，便會出市區購票看其他公司的電影。好的電影和壞的電影，他同樣喜歡看。他要看好的電影怎樣好，壞的電影怎樣壞。」

邵逸夫在電影事業上的成功，使他的財富滾滾而來，他却表示他對電影的興趣與賺錢沒有關係，他說：「以前因爲辦戲院而多機會看戲，對於什麼時期流行什麼影片這一點發生很大的興趣。」

原來邵氏是電影世家，這個家族早在一九二五年便在電影事業上投資。杜雲之的「中國電影史」中，有一段文字是簡介邵氏公司的崛起的：「邵家是浙江寧波的富商，兄弟四人，都和電影事業有密切關係。最早的是由長兄邵醉翁，在上海創辦天一影片公司，他的三個弟弟邵邨人、邵仁枚和邵逸夫，都在『天一』公司內工作。担任導演、編劇攝影等工作。民國十七年，邵仁枚和邵逸夫離開上海，來到星馬，他們祇攜帶幾部『天一』出品的影片和一架放映機，就在星馬的大城小鎮，甚至鄉村地區放映影片，招徠觀衆。他們就從巡迴映電影，發展成爲開設遊藝場和電影院。克苦耐勞的經營，耗費三十餘年，在星馬創立龐大的電影娛樂事業。擁有一百多家電影院和若干遊藝場。……上海『天一』在抗戰前把製片廠遷到香港，在九龍鑽石山建廠。由邵醉翁的二弟邵邨人經營。最初仍用『天一』名義，後改名南洋影片公司。製片廠稱『南洋片場』。攝製粵語影片。……民國四十年後，邵邨人把南洋片場改名爲邵氏製片廠。恢復映國語片。」從那以後，「邵氏公司」在香港崛起，再加上「電懋公司」因董事長陸運濤夫婦於一九六四年的罹難而衰微，「國泰公司」因經營不得其法於一九七一年結束，「邵氏公司」便獨霸香港電影市場。

從電影史的記載來看，邵氏兄弟可算是白手興家，尤其是於一九二八年，由六家影片公司（「明星」、「大中華百合」、「民新」、「友聯」、「上海」和「華劇」）組成的「六合」，與南洋片商組成集團，一致不買「天一」的影片；當時邵醉翁即派邵仁枚和邵逸夫，帶「天一」的影片遠赴南洋，突破包圍。他們在星馬各地輪迴演出捱盡不少淒酸，這一點長久以來，都受到很多人士的讚賞。今年五月一日，方龍驤在星島日報的專欄「芥子篇」中提到這事件：「那個常被嗶啦嗶啦前進派後台指責而又傾羨祇會拍『商業電影』的邵氏公司老板邵逸夫，現在有他自己的電影『王國』，但却沒有人想到他的王國是怎樣得來的？四五十年前，這位大老板扛着一隻手搖式的放映機，在馬來亞割膠工場中，受毒蚊侵襲，濕熱苦楚，他的王國，是他逐格逐格搖出『影戲』中打來的天下。」邵家兄弟能夠從藉藉無名變為亞洲電影界觸目的人物，其經商手法自然有其獨特的地方。邵逸夫的成功是屬於商業上的成功，但我們對於電影的夢求是否祇限獲取片刻的快感呢？我想這在於我們是否把電影當作一種藝術來看待。

「顧客至上」

邵逸夫對於電影的態度倒是很坦白的，他的宗旨是「顧客至上」，他認爲電影是使觀衆逃避現實的痛苦。這一點可以說是邵家的傳統，由「天一」至「南洋」至「邵氏」，歷時達半個世紀，而這一段時期中國經過無數次大小戰爭，內憂外患，滿目瘡痍；正當其他電影界人事捲入歷史的大洪流，拍攝反映大時代的電影時，邵氏兄弟却走偏鋒，拍投機、胡鬧、無聊的低級噱頭電影，頗能投合當時一般觀衆的逃避心理。邵逸夫秉承了邵家的傳統，他的電影無論是黃梅調、武俠片、色情片或拳擊片都是極端迎合觀衆心理的。他每一天看電影的原因，主要都是揣摩什麼類型的電影會受到現階段的觀衆歡迎，然後才決定他公司的製作路綫。從邵氏公司近年來所拍的影片來看，文藝片的製作數量很少，因爲文藝片不能賺大錢。李翰祥在「娛樂一週」接受黃珊的訪問時便說過這樣的一句話：「我不是不想拍文藝片，祇是老板說：『拍文藝片是自殺！』」

在邵逸夫強有力的控制之下，他旗下的導演所拍的每多是類型電影，往往不能發揮自己所長。一個好的導演替邵氏拍片時，往往會拍出自己的低水準作品。宋存壽是一個很好的例子。他的文藝片在港台來說是一流的，但他替邵氏拍的「早熟」却是一部劣不堪言的電影；曾獲金馬獎最佳導演的丁善璽，他替邵氏拍的

「盜皇陵」也是一部劣片。此外如日本導演中平康、島耕二和井上梅次，在邵氏拍的影片遠比他們在國內所拍的爲差。這主要的原因是邵逸夫太過事事親力親爲，使工作人員沒有充份的自由來發揮。就以劇本爲例，如果導演有一個故事，它必定要經過編劇委員會的反覆討論，討論完畢後，送上給邵逸夫批核。邵逸夫在訪問中對我們說：「我們是很民主的，如果導演有劇本，我們一齊討論。」討論時固然很民主，但決定劇本通過與否，則完全繫於邵逸夫一人身上。這可以解釋到爲什麽邵氏出品的影片在格調方面都是大同小異的。香港的電影完全決定於一個人的口味，實是一種畸形的現象。當然其中亦有例外，以前之功高震主的張徹和現在獨當一面的李翰祥，他們所拍的影片仍有他們自己的風格。

邵逸夫經商的手法是保守的，他從不肯冒任何的危險。這可以從他不肯提拔編導人材一事得知。當今港台電影界頗負盛名的導演如丁善璽、張森和宋存壽都出身自邵氏的編劇部；吳思遠、文石凌則在邵氏當了多年副導演。這些人當時是希望藉此扶搖直上的，但他們在邵氏都鬱鬱不得志。後來他們在外薄有聲名之後，邵氏卻千方百計請他們拍戲。這種捨本逐末的行徑，太缺乏進取性了。邵氏多年來，祇擢拔了一個程剛、一個桂治洪。

對於邵逸夫的功過，我們已可以下定論了。他對於中國的電影，無疑有着一定的推動作用；但他祇是千方百計的迎合觀衆而已。我們問他將來邵氏公司有什麼動向時，他回答說：「將來邵氏公司會拍幾部藝術電影，讓外國人認識中國人的智慧。」這無疑是一個令人興奮的消息，但他措詞上用了「將來」和「將會」，使我們對他的諾言產生疑問。

邵逸夫先生訪問記摘要

問：邵先生，南北極曾經刊登過一篇「一羣文化工作者的信」，反應一般知識分子對國片的關心，當時，邵氏也曾通過明報給南北極作過答復，因此，我們一直希望能有個機會跟邵先生當面談談，目的就是讓外界的人多知道一點關於邵氏的眞相，減少一般人對邵氏的誤會。

邵先生，我們從報紙上可以知道，如今世界各地都在鬧不景氣，各方面經濟衰退，這種情形對邵氏今後的發展或者拍片計劃可有影響？

邵：我不以為世界性的經濟衰退對我們有甚麼影響，我認為一個好的製片公司最重要的就是能拍出好的電影，假如是好電影的話，觀衆是必會去看的。在世界經濟好景的時候

，人人需要娛樂，所以去看電影；在世界經濟衰退的時候，一般人心裏煩悶，也要娛樂，也去看電影。所以，在我們來說，重要的是你那部電影能否吸引觀衆，因爲觀衆永遠是需要娛樂的。

問：邵先生，剛才你提到好電影觀衆喜歡看，我想，這給我們一個很好的機會來提出一個問題：你製作了那麽多部電影，到現在爲止，在你心目中，你認爲那一部片是邵氏拍得最好的影片？

邵：嗯，這個，……這個因爲要查一查資料，所以現在沒有辦法告訴你。

問：邵先生，旣然最好的影片你現在不能告訴我，那麽請問，邵氏公司內這麽多位演員，在你心目中，你以爲最具演戲天才的女明星是那一位？

邵：嗯——這個問題我不能回答你。

問：那麽是否可以告訴我，在邵氏那麽多男明星裏面，最能演戲的又是那一位？

邵：這個問題我也不能回答你。

問：邵先生，你認爲一個好的導演，他應該具有那些優良品質；換句話說，假使你要請導演拍戲，你認爲要怎樣的導演，才能算是一個合格的導演？

邵：嗯，這個……我……嗯……

問：譬如我們是從事寫作工作的人，我們認爲，作爲一個好作家，他應該有敏銳的觀察

力，他應該有自己對於人生的看法，同時，寫文章既要用到文字，那麼他的文字必須是好的，就像一個導演，他的電影語言必須是流暢的一樣。

邵：那你現在已答復了我的問題了，我想我的答案跟你的差不多。

問：剛才說到導演，我就連帶想起另一個問題：有許多導演，例如有幾位在外國受過很好的訓練，在台灣也曾有過很好的表現的，只是，為甚麼一進了邵氏，就變得一點作為也沒有？

邵：我想，這個問題，你最好去問那些導演本人。

問：我們想知道本港的電影事業，存在着的最大弱點是甚麼？

邵：缺點……我想，我們最要緊的還是要拍出好電影來，我們在財力方面沒有問題，在技術和發行方面也沒有問題，如今最重要的是拍出好影片，讓世界各地知道我們中國的文化到底如何。

問：你說拍一些能代表中國文化的好電影，讓世界各地人士知道中國的情形，但是，在我們印象裏，邵氏拍出來的戲，多是打打殺殺，拼命流許多血，製造些不死的英雄，最近的邵氏片，又清一色的販賣色情，難道邵先生認為這類作品代表中國文化？

邵：邵氏的電影，雖然有時候有色情鏡頭，不過，我們從來不會專為色情而拍色情，而是因為劇情需要，我們才拍色情戲。

問：我從中央日報看到一段消息，大意是說邵氏已經同意在戲裏面減少色情的成份，這好像是跟台灣的一種妥協，不知道邵先生對這消息有甚麼看法？

邵：我不知道有這種消息，同時我也不會收到台灣的任何警告，沒受到台灣的任何壓力，我們亦沒有跟台灣方面作過任何你剛才提到的所謂妥協。關於減少戲裏的色情鏡頭，根本上，邵氏的電影，除非劇情需要，從不加進色情鏡頭。

問：我們曉得，最近邵氏在跟外國電影界合作拍電影，我們知道外國電影界有 Rating，把影片分成ABCD許多等級。爲甚麼邵氏跟外國合作拍片，專拍那些F級的劣片呢？是不是因爲你們缺少人材的關係？

邵：你認爲我們合作拍片是拍那些F級的影片嗎？那只是你的看法，我們的看法不同。我們並不認爲專門在拍F級影片。

影界奇才？商場天才？

問：邵先生，關於電影方面的事情，我們已談了一些，現在想請教一點有關你個人的問題。在我們眼裏，從商業經營方面來說，你可以稱得上是一個天才，而你亦能當之無愧。因爲你能將你的事業做得這麼大，每年的收入以億計算，稱你爲一個商業天才並不爲過。然而，你是辦電影事業的，電影是有信息要傳達的，那跟單純做生意就有點

區別了。當然，如今你在電影圈裏是個舉足輕重的人，甚至國際間，只要是吃電影飯的，也大都久仰你的大名。但是，在你心目中，你願意我們怎樣看你呢？當你是個電影界的奇才，還是商場的天才？

邵：我認爲我是個很渺小的人，我也談不上是天才或其他別的，我只是儘量努力的想把電影搞好。至於說我賺錢，那也是因爲電影拍得好了，就有錢可賺。

問：你目前的成功，在你自己看來，主要的因素是甚麼？

邵：其實，我並不像你說的那樣成功。我做事的態度，便是要把每件事都做好。即使是最微細的部份，也要徹底做好，一樣事情不做到十全十美，我是絕對不放鬆的。同時我自己的工作時間也很長，一早就來，很晚很晚才下班，所以你問我成功的秘訣是甚麼，我想大概就是這樣子。

問：邵先生的話很有意思。但我想問一句：世界上還有很多人也像你一樣，也把事情很認眞地去做，也有耐心把最細的部份徹底做好，但他們爲甚麼沒有成爲一個成功的人物呢？

邵：（笑）

問：我們想知道你對於影評人的看法如何？據我們所知，很多報紙上的電影專欄，都是電影公司租下來用的，專爲那間電影公司作宣傳。而眞正按照自己看法來評介電影的人

並不多。請問，你對這方面的看法怎樣？

邵：我們是很歡迎人家給我們提意見，也願意別人批評我們，只要他們的態度是建設性的，出發點是督促我們。假如你們也有建議的話，一樣可以寫信來，我們一定會參攷你們的意見，來改進我們的拍片工作。

問：邵先生，我們知道國語片可以分爲幾個時期，例如在五十年代，那是黃梅調的黃金時期，六十年代是武俠片及各種拳擊片的全盛期，以打鬥狠絕著稱，製造了銀幕上許多打不死的英雄。到如今，國片已紛紛拍色情爲主的低級笑料片，「驅魔人」之後，又興起一陣鬼怪片潮，請問邵氏今後製片的趨勢又如何？

邵：這個我很難回答你們。不錯，如今是喜劇片時期，爲了觀衆的口味，我們會多拍點喜劇片。至於今後的製造方針，……沒有甚麼可以告訴你們的，不過，我們認爲，只要觀衆喜歡甚麼，我們製片的就會在那一方面多注意點，也將這類戲多拍些，來滿足觀衆們的需要。

問：照邵先生的說法，那就是：你們的製片方針是永遠只爲滿足觀衆的需要。以邵氏這樣一個財雄勢厚的機構，除了跟風拍一些討好觀衆的電影外，是不是最少每年也要拍一兩部有藝術價値，眞正能代表中國文化的影片呢？

邵：事實上，我們每一部影片都是朝着這個方向走的，既要有娛樂性，也要有些意義。

問：那麼，請邵先生舉例，邵氏有那幾部片是屬於這類的？

邵：這個——嗯，也要先查一下資料，所以現在也不能立即回答你們。

問：邵氏現在的海外市場發展得很好，在香港，在星馬有這麼多戲院，在外國的發行網也建立起來了，在這種情形下，是不是你們無論拍甚麼影片都不會賠錢。也即是說，無論你們拍出來的影片好或者不好，永遠都不會有蝕本的危險——請問你是否同意呢？

邵：這不是事實。假如我們的電影，觀衆並不喜歡，那我們規模越大，戲院越多，賠的錢也就越利害，所以我始終認爲，最重要的是我們一定要拍出好片子，讓人人都喜歡才是。

問：我們一開始就談到世界經濟不景氣，那麼邵氏是否因此減少了每年製片的數量？

邵：我想我們沒有吧，我們的計劃是一年拍四十二部片，如今仍然保持着出產數字。

問：最後，我們想知道，邵先生何以會選擇電影作爲終身的事業？

邵：因爲拍電影最賺錢夠刺激。

賭王何鴻燊

樂文送



一九七五年之前，「賭王」何鴻燊在澳門賭場的權力階層還只是一個第二號人物；一九七五年之後，他由「鬼王」葉漢手中將賭權全盤奪過來，正式南面稱王。他是澳門娛樂王國第二代的教父，做事冷靜果斷，青出於藍，比他的上一代姓葉和姓傅的，更有權謀，更有計劃地擴張他的王國。用西方的眼光來看，今年五十六歲的何鴻燊，正是如日方中，前途無限。

何氏生活在一個豪華瑰麗的世界中，他那億萬財富已經是一種不可抗拒的魅力，加上他外表風度翩翩，既瀟灑而又穩重，很多人是爲他傾倒的。香港有不少億萬富豪，有些是一副生意佬的面貌，令人望之生厭；有些是大智若愚，即如俗語所說

：「扮豬食老虎」；而何氏却是那種極易博取別人好感的人。他的外貌英俊年輕，別人猜度他的年齡，往往估低十歲；他待人接物，有他一套手腕，叫你覺得他富而不驕，是一個講道理、有溫情的人，在適當的場合，又能與衆同樂，這種本領並不容易學回來，也許這就是他能獲得成功的因素之一。例如，在今年初「無線電視」主辦的全港接力步行慈善比賽中，何氏就表現得魅力過人，是其他參加比賽的億萬富豪，如霍英東、馮景禧、鄭裕彤等所不能比擬的。這樣一個人，怎樣攀登到他今日的巔峯地位，其過程自然是引人入勝了。

如果說何氏的成功是一個白手興家，從貧窮到富有的故事，這說法只說對了一半。他的家世絕不尋常，他的身體內有中國、蘇格蘭和荷蘭的血統，祖父何福是怡和公司的買辦，何東爵士是他的大伯父，他父親也是一個經營有術的大商人，家庭環境在戰前極爲富裕。那時候的何氏，眞不知貧窮爲何物。要不是他父親後來買賣股票失敗，招致破產，他可能子承父業，或者變成了一個紈袴子弟，一事無成，這一生的發展就得從頭改寫了。正因爲突然其來的變故，使他飽受刺激，才產生了後來一股全力向上爬的狠勁。

頭上有幸運星照耀

事情發生在他十三歲那一年，他父親生意一敗塗地之後，帶着他兩個兄長到越南避世去了，剩下他和母親及一個姊姊。從那時候開始，他一家人從天堂掉進地獄，變成何氏家族最倒霉的成員，嚐盡窮親戚的苦澀滋味。古今中外，做窮親戚的實不易為；你到富有的親戚家裏拜訪，人家就覺得你串門子，可是礙於關係，即管留你吃一頓飯，但對你冷冷淡淡，叫你坐立不安；要是你重提家庭舊事和往昔大家交往的情誼，人家就覺得你不知廉恥，也不看看自己現在的身份；直至你起身告辭了，人家才大大舒一口氣。英國散文家蘭姆對富有人家怎樣看待窮親戚，有這樣一段精采的描寫：「他的記憶是不合時宜的；他的恭維是乖巧的；他的談吐討厭；他的停留是有害的；他離去的時候，你會儘速的把他的座椅推到一個角落裏，覺得打發走了兩件討厭的東西。」何氏自己也說過：「以往十分富有，但突然變得窮困，各人都鄙視你。」「我發誓要成功，這是一種挑戰，但真的沒有報復因素；我的意思

是無論如何，沒有人喜歡貧窮的親友。」在這種悲苦和不平衡的心境中，何氏走向生命新的一頁。

父親出走之後，何氏並沒有放棄學業，後來更考入香港大學接受高深教育。同一些一脚牛屎、半文盲的億萬富翁比較，何氏固然是擁有更優厚的成功條件。他之所以能夠繼續學業，無須出外工作，大概因爲他父親初時還有寄錢回來接濟，他母親也有一些積蓄，錢用光了，就變賣首飾，勉强把家計維持；其間也許有向親友求幫忙，看來都是避免不了的。據何氏自己憶述，他專心致力於學業，靠考到奬學金才能入讀港大科學院，否則讀完中學之後，就要出外工作。從他全心全力投考港大這一點來看，他顯然有一種想法，就是，要出人頭地，必須完成大學教育。

他在港大第四年，戰爭爆發了，日本佔領香港。很多人在淪陷期間遭遇了刼難，但何氏却因緣際會，找到了他的財富發源地。當時，他十九歲，一個英籍日本人聘請他到澳門，在中國、日本和葡萄牙人共同經營的澳門貿易公司工作。他命運中一定有一顆幸運之星照耀着，這段時間，他結識了一位土生土長的葡國女子，倆人由相識而至戀愛。這女子的家庭在澳門頗有勢力，她教導何氏葡文，又協助他發展

事業。後來，何氏就離開澳門貿易公司，獨自經商，並且與澳門政府建立了良好的關係。到二十四歲那一年，即一九四六年，他因經營燃料、化學原料、五金和疋頭出入口，已獲利百萬。是年，他成立一間船務公司，開辦港澳線客運。

在四十年代，一百萬元不是一個小數目，而何氏在短短幾年間，竟能賺到這筆錢，他除了經營正當生意之外，有沒有涉及其他不正當的生意呢，這當然是一個惹人猜想的問題。不過，到了今時今日，由於何氏在事業各方面的成功，已充份證明他是一個有才能、有眼光的商人，在澳門起家的那段日子，大家便都認為是因他能把握機會，和結合地方的勢力，所以終於把生意搞上去。那位教導他葡文的葡國女子，順理成章，成為他的妻子。何氏後來雖然再娶「二奶」，但對於這位元配夫人給他帶來的助力和運氣，始終感激不忘；他把外家的親朋戚友，都安插在他的娛樂機構工作。

何氏成立船務公司時，購入他的第一艘船「Crisa」號，這艘輪船可載客三百人；一九六四年，他開辦亞洲最早的水翼船服務，到現在，他旗下擁有的船隊，包括了價值八百萬元一艘的波音飛翼船。他又計劃在水翼船裝上激光定向無線電波的航

海設備，以開辦來往港澳的晚間航線。從他經營客運的進展可見，他是一個頭腦現代化的企業家，思想永遠向前走，或配合時勢前面，不會停在固定的一點。在經營客運期間，他又伸展他的爪翼，趁地產事業蓬勃時，投資香港的地產市場，賺了大錢。不過，何氏之所以能夠成為澳門權傾一時的人物，決定性一舉在於他的進軍賭場。

「鬼王」讓賢　「賭王」登場

在一九六二年之前，澳門的賭場是由一位傅姓人士所擁有，在傅姓人士經營的十年間，賭場的收益作幾何級數式的躍增。澳門政府有見及此，固然不肯放過加稅，於是在一九六一年專營權到期的一年，要求增加賭稅約原來之十倍。傅姓人士到底缺乏長遠的眼光和雄才大畧，竟然被這個數目嚇倒了，猶疑不決。同時，他有一種錯誤的心理，認為傅家不經營賭場，量其他人亦難以起而代之，這就給別人抓到了一個乘虛而入的機會。

正是千載良機，一不可再。當時，澳門有一個精通賭博，有頭有臉的人物，早已存心爭奪賭權，他見傅某有退縮之意，立即夥同幾位富翁，出面承辦賭權。這個人名叫葉漢，綽號「鬼王」，他當時的拍檔，其中一個就是何鴻燊。以他們的份量，當然爭取到澳門政府的信心。這時，傅某後悔已遲，只好拱手讓賢了。新的澳門旅遊娛樂公司，在葉漢、何鴻燊等領導下，大展鴻圖。根據他們和政府簽署的合同，專營權有二十五年，每五年修改合約一次，除賭稅外，公司的純利一部份須再投資於澳門。在承辦之初，每年賭稅約五百萬元，到一九七五年，增至七百五十萬元，連同印花、慈善等雜稅在內，約一千萬元。新公司經營十五年以來，共得純利近三十億元，而十五年的賭稅僅付出九千萬。獲利之深，眞是使人心膽俱寒的！假如說，經營殯儀館是發「死人財」，經營賭場就是發「生人財」，而生人進入賭場之後，往往變成死人；在葉漢、何鴻燊的賭場裏，有多少人傾家蕩產，一生盡毀，但何鴻燊從來都不承認賭博是一種罪惡，他並不認爲自己應該負上類似黑手黨的汚名。他說，這汚名將隨着新的道德觀念和新法律而消逝；再者，各人只會欽佩他的才能和天才，建立澳門的賭博潛質，使它成爲賺錢的最佳途徑。這些說話，澳門政府

當然樂於同意，但其他人會怎樣想，就難說了。

何氏的確有他的技能和天才，在權力鬥爭方面，尤其發揮得淋漓盡緻。在澳門旅遊娛樂公司成立之初，何氏只是坐第二把交椅，賭場一切權力控制在葉漢手中。葉漢也是一個有權謀、有魄力的人，否則賭場不會年年賺大錢，可是，他始終是一個舊派人物，在世界不斷演變，事物不斷發展的形勢下，他仍然守着老一套規矩，盲信家長式統治。曾經在葉漢手下工作的一位人士就說：「他在處事上向是舊派作風，以感情愛惡任用親信，決策時又爲個人感情所左右。」這種作風，顯然不是思想現代化的何氏所能接受的。賭場的領導階層裏面，終於發生了鬥爭，由暗鬥而變成明爭。他們的娛樂公司是股份公司，行政權的爭奪在所難免。究竟何氏是爲了個人獨攬大權，抑或認爲葉漢的作風終會貽誤大事，所以要把他鬥垮鬥倒，這一點外人無法得知，不過，明眼人都看得出，鬼王不是何氏的敵手。事實上，公司很多現代化的建設，都是何氏一手促成的。他進軍賭場之後，倣效蒙地卡羅與拉斯維加斯，推行國際流行的賭博新花樣，又興建一連串容納賭客的豪華酒店。在用人方面，他招納了大批青年才俊和土生葡人，使他們變成自己的心腹。青年人做事大刀闊斧

，進展神速；土生葡人是澳門地方一股雄厚的勢力，澳督李安度上校就非常維護土生葡人的利益。反觀葉漢那方面，所用的親信都是追隨多年的「老弱殘兵」，因循固舊，幹勁不足，在賭場的現代化發展下，紛紛被時代所淘汰。而「鬼王」最失策的地方，就是初時不把何氏放在眼內，除賭場外，讓娛樂公司的其他業務落在何氏手中，後來更爲時勢所逼、逐漸讓他瓜分賭場的權力，所以，到大家兵戎相見的時候，「鬼王」勢孤力薄，只好不戰而退，自動投降。一九七五年，「鬼王」宣布退休，把江山讓給何氏，他畢竟年事已高，退休還可以保留一點顏面。他本來可以扶植他的兒子葉得利，和何氏一較高下，但坊間有這樣一個傳說：他在提到他的兒子時，總是恨鐵不成鋼的。是年，何鴻燊和澳門政府修訂一紙十年合同，年付賭稅三千萬元，比原來增加了三倍多，佔澳門政府每年稅收百分之二十。何氏掌握賭場的實權後，繼續大量起用土生葡人，這是符合澳督李安度上校的施政方針的。同時，繼續吸收地方的勢力，對何氏的地位就起了一種鞏固作用。大家都明白，在賭場工作，除了正常的收入之外，還有其他利益可圖，土生葡人也樂於爲何氏効命了。

由「三結合」到「遠征」

何氏在事業上無往不利，其中還有一個非常重要的因素。澳門的政治經濟結構，大致由三種力量組成，那是土生葡人的利益，中國方面的利益和香港方面的利益，前兩者的份量尤其重。何氏有非凡的政治眼光，他除了拉攏土生葡人之外，與代表中國利益的人士也建立了密切的商務關係。以何氏的財勢，這些代表中國利益的人士固然希望與他合作，而何氏能夠洞悉大勢之所趨，不擁兵自重，處處和他們合作無間，也就是他成功的地方。試看他和霍英東的親密結盟，亦是基於這種情勢而發展出來。此外，他和澳門華人代表何賢相交甚篤，最近兩人合股在路環開闢一個價值一億五千萬元的高爾夫球場與賭場並列的龐大遊樂區，第一期工程預期在一九八一年完成。何賢是何許人，大家都心裏有數。用財經界的名義來說，他是澳門大豐銀行的董事長，從政治眼光來看，他是最近兩屆中國人代會代表，代表中國駐澳門實際負責人柯正平發言。柯正平是包攬中國貨物在澳門銷售的南光貿易有限公司

的首腦。何鴻燊和何賢合作，就是和中國合作。另一方面，從發展旅遊事業的設施也可以看到他的政治智慧。他屬下葡京酒店和新麗華酒店的大小建設，從煙灰缸到電梯，都採用中國大陸的器材。何氏本人可說是代表香港方面的利益，他在發展自己的利益之餘，又能兼顧當地葡人和中國方面的利益，那絕對不是等閒之輩所能辦到的。

何氏不停擴張自己的財勢，一個資本家如果把資金放在銀行生息，那是最愚蠢的做法。最聰明的做法當然是把資金再投資，從投資之中累積更多的資金。到目前爲止，何氏的財勢已伸展到五個亞洲國家和三個西方國家，在這些地方，他發揮了一貫的何氏魅力，和當地政府合作愉快。最重要的，他知道自己應該扮演怎樣的角色。在非律賓、印尼等獨裁國家，他是一個守規矩的大亨，充份照顧當權人士某方面的需要，所以，他很順利的在馬尼拉開設了水上賭場，在耶加達開設了回力球和保齡球綜合會場。另一方面，他以精通賭博業技術的專家身份在中東國家出現，教導那些「有錢唔知點樣駛」的產油國民去尋求娛樂。在伊朗德黑蘭，他投資二千五百萬美元興建兩個跑馬場和一個賽狗場。他自己也說過：「德黑蘭的人大部份是中

等階級，很少極富有或極貧窮的人，而且沒有娛樂，這是個沉悶的地方，賽馬應有可爲。」你爲當地人民的娛樂着想，當然受到當地政府的歡迎。

在向外伸展的同時，何氏也擴大了他的同盟陣線。霍英東一向是他的親密拍檔已不用說，另外他又邀請了鄭裕彤、蕭明等億萬富豪，參加他在中東的投資。這些人，在他們各自專長的行業裏，都是稱王稱帝的，現在，衆王會師，在以後的發展中，無論是什麼事業，這樣一支勢力雄厚的隊伍，肯定會所向披靡。

＊

何氏的財富權力奠基和發揚於澳門，只要澳門的現狀不變，即上文說過的由三種力量組成的政治經濟結構不變，他的王國是不會動搖的。他和其他相好的富豪都有一種令人驚訝的信心，認爲不必担憂中國收回香港和澳門，他們時常對人說：「如果中國要收回，隨時都可以收回，也不必等到一九九八了。」他們所抱持的觀點都是：中國由香港和澳門獲得相當多的利益。無論如何，到了一九九八年，這一代的富豪可能大多已不在人世，問題留待他們的子孫去担心好了。

也許，何氏目前最担心的問題還是，他一手開創了這個王國，這個王國由誰來

繼承？至少他在接受別人訪問時表示過他「不相信把事業一代傳一代這回事」，反而認爲「有四千多人在爲我們工作和依靠我們，我們有責任選一個最有才幹的人來管理事業」。

現在，他已想到退休，也許四年後就退休，但退休是不容易的，他幾天不工作就會覺得不舒服。何氏熱愛工作，這點不容否認，不過，退休這一天是不可避免的。他體內到底有中國人的血液，他那西化的腦袋裏始終保留一點傳統的思想（例如他反對女人干預男人的業務）。那麼，前面有關事業繼承的那段話就有些費解了。我們時常在報章上看到「霍英東和他的兒子」的消息，但很少見人提起何鴻燊和他的兒子，何氏並非沒有子女，假如他眞的能够擺脫香港一般大生意人的傳統（不管爲了什麼原因），將事業交給最有才幹的人，那算是別開生面了。

附錄：大亨可以由學校培養嗎？

秉　府

商業管理學在香港，是熱門學科。大學或大專學生，趨之若鶩。有些認爲畢業後比較容易找工作，有些更認爲這門學問是致富的途徑。關於後一種想法，是一個值得研究的問題。大亨可以由學校培養出來嗎？香港的大富商、大企業家，受過高深教育的並非沒有，可是直接由商業管理學院訓練出來的，似乎寥寥無幾。從這個角度來看，商業管理學即使能起作用，也無法令你攀登事業頂峯、儕身億萬富翁的行列。

現在，且讓我們看看外國的情形。在高等學府頒授商業管理碩士或博士學位，是由美國和加拿大開先河的，歐洲、亞洲和其他地區的商界領袖，初時都認爲商業學院整個意念有點胡鬧。隨着商業的迅速國際化和跨國公司的興起，充滿動力的、實用的和進取的美國式管理法，開始登上世界商業舞台。同時，在美國拿得商業管理文憑的外國學生，返回本國之後，就像傳教士一樣散播他們的新福音。爲了趕上美國在商業管理「科學」方面的發展，其他國家也都爭相開辦商業學院，這種情形在西歐最爲顯著。許多類似學院的組織，都以美國的模式爲依歸。

商業管理教育的高度發展，也引起了一些大公司高層人士的擔憂和疑問：「他們受教育太多，經驗太少。」這是商科畢業生通常受到的責難。隨着責難而來的是一些尖銳的問題：商業管理可以像醫學或科學一樣教授嗎？課室的環境可以培養大亨嗎？

在五十年代和六十年代，國際商業蓬勃發展，這些問題看來只是學術上的辯論，意義不大。可是，在經濟不景、人人要勒緊褲頭的時間，關於商業教育是實際工具或可有可無的奢侈品的辯論，就有了深一層的意義。

「哈佛的方法」

哈佛商學院是同類學院中地位最高的。在培養經理人才方面，或者有人會爭辯「芝加哥的方法」和「史丹福的方法」孰優孰劣，可是這種辯論最後只會回到「哈佛的方法」上；它是衡量一切的標準，是商業教育領域的梵蒂岡。

哈佛商學院（它的正確名稱是哈佛大學商業管理研究院）創辦於一九〇八年，是美國同類研究院中歷史最悠久的。院址在波士頓，校園環境與修道院相似；這是刻意營造出來的，校事表冊中已明言要學生「完全浸淫在一種學術氣氛中，隔絕外界的影響」。事實上，這裏大多數學生都表現得像苦行僧。

他們經過兩年苦修，可以獲得碩士學位。此外，又設有博士學位和半學年制在職經理專修課程，後者向包括爲有志向上的中層經理人員而設的管理發展課程，以及爲攀向公司最頂層的「成熟經理人員」而設的高級管理課程。除了錄取條件非常嚴格，課程也緊密，要整天上課，每星期六天。但學成之後，他可以獲得哈佛商學院的校友資格。

「哈佛」最先採用「個案研究」的教學法，摒棄了傳統的講課和研討會。學生幾乎要將全部時間用在現成公司的個案研究上；這些公司必須處理實際的商業問題。任何「個案研究」，基本上包括一個資料齊全的檔案，學生要從中選擇最重要的資料，作出結論。在他心目中，這個結論是最好的解決辦法，足以使他面對其他同學而無懼。（事實上，任何檔案資料或教授，都不能提供最完善的解決辦法。哈佛商學院的理論是：任何商業問題，並非只有一個完善的答案。）

這些年來，哈佛商學院搜集了近四萬個個案，一個商學院學生在他完成兩年的課程時，最低限度已熟習其中一千個個案。幾乎無可例外，「哈佛」畢業生在回憶往昔讀書的日子時，總有如釋重負的感覺。一位哈佛校友（他是華爾街基達•彼波迪投資公司的副總裁、駐貝魯特分行的首腦）就曾這樣說：「在哈佛，他們所給你的工作，比你所能做的要超出百分之三十三。」（哈佛近年的商業管理碩士學位，至少有十分之一至六分之一的外國學生攻讀。）而約翰遜蠟廠駐意大利分公司的總經理蒙特斯蒙露，對於他所作過的個案研究有這樣的回憶：「我眞的以爲自己下過

功夫，找到了最佳的解決辦法。到我走進課室時，我發現每個人的辦法都比我好。」不過，哈佛商學院的學生都承認，校內的高度競爭和範圍廣闊的訓練，教會了他們怎樣去分析，作出決定，和獨立思想。一位香港校友何君這樣說：「哈佛商學院令你覺得，要成爲百萬富翁是可能的。」

事實上，即使你獲得一張哈佛商學院的文憑，也要經過數年的時間才能獲得每年七位數字的收入。擁有哈佛碩士學位的人，找尋工作並不難。（根據科洛加的調查報告，哈佛一九七四年的畢業生，在畢業後找到工作的，美國人佔百分之九十六，歐洲人佔百分之一百。開始時的薪金：美國人是一萬七千六百美元，歐洲人是二萬美元。）同時，未來的前景並不太壞。一九四九年畢業的那班人（現在仍然有人津津樂道），有百分之二十三成爲他們公司的總裁或董事局主席。

這一切似乎使人產生錯覺，認爲商學院的學生一定會受到歡迎和重視。可是，在冷酷的商業世界中，現實不一定能滿足商學院畢業生的夢想。有一句話最能代表商業大權在握人士對他們的看法：「他們不希望從底層幹起，他們的上進心太強了。」

除此以外，還有一種經常聽到的說法：「第一流商業學院所吸收的學生，往往是最聰明和最有野心的；這些學生，即使不進商業學院，也會獲得成功，一些懷疑論者會强調，商學院的畢業生如果將時間花在實際學習經驗上，可能收益更大。」

是科學抑或藝術

歸根究底，問題是：商業管理學是科學抑或藝術？即使是商業界領袖，對這個問題也有不同的看法。

哈佛管理學教授基絲頓採取了折衷的立場：「我相信，優秀的經理人，不是天生的，也不是教授得來的，而是兩者的混合。當然，那些渴望儕身管理階層的人，你可以授以管理學，事實上，有許多事情，在課室中教導，比在生活中更勝一籌。但是，一位經理人或領袖所具有的一些特徵——一些自發的品質，諸如「胆量」、「固執」和「領導潛力」等，不是我們所能培養的，我們只希望不會損及它們。」

哈佛商學院這類學校最大的貢獻，是培養一種分析思考能力，這種能力使人去蕪存菁，把注意力集中在重要的事物上。比較而言，商校不去注意那些不能教導而又是商業成功所不能缺少的成份：本能、孕育自經驗的直覺，和準確的時間判斷。一位巴西籍哈佛商學院畢業生勃殊說：「任何希望成爲企業家的人，我不會建議他進商業學校。像哈佛商學院這類學校所培養出來的，大多是技術專家論者，他們擁有太多參考資料，不免步步爲營，而不敢冒險和放胆去幹。」

在公司結構和商業方式同樣複雜的高度工業化社會，現代管理法的影響力最大。這是商業教

育在歐洲蓬勃發展的原因。以英國爲例，商學院之興起，不過是六十年代初期的事，現在全國有接近五十間商學院。甚至東歐——看上去不大可能——也重視現代管理法。三年前，羅馬尼亞、匈牙利和捷克教育當局一律頒佈新的經濟研究計劃，這些計劃和資本主義社會的商管訓練有許多雷同之處。布達佩斯一間經濟研究院甚至採用哈佛的部份課程。

由於環境影響，商業教育在亞洲的發展，未能追得上西方。亞洲許多地區的商業環境，仍然着重耐心、旁敲側擊和光明正大的詭計。至於非洲大部份地區，商業教育的影響簡直等於零。

可是，對商業教育最嚴厲的抨擊，却不是來自落後世界，而是來自一位西方人士。哈佛碩士高恆（Peter Cohen）在他一部取名哈佛商學「院福音」的著作中，抨擊哈佛商學院的哲學是井蛙之見。他說：「在哈佛，學生、教授、甚至秘書對思想的習慣毫不關心，也不過問任何事情，他們以爲上帝造人就是要他們爭取最大的長期利潤。」高恆不否認商管訓練在本行範圍的效能，但在他心目中，強調競爭、勝利和賺錢，是個人主義到了瘋狂地步的一種表現。

後記

編者

「香港億萬富豪列傳」，終於出版了。收在這本書中的十二篇文章，都曾在南北極月刊發表過。至於爲什麼要撰寫這一系列特稿，「導言」中已交代得很清楚，這裏不贅。按照我們最初的構想，至少還要有幾位香港商界的知名人士被寫進這本書，由於資料搜集費時，在現階段只有放棄，「列傳」希望有機會出續集，那時就可爲大家多介紹幾位生財有道的傳奇人物了。

香港億萬富豪列傳

著者：王敬羲等

出版者：文藝書屋
香港九龍漢口道四號5A
電話：三—六六九二一四

印刷者：志豪印刷公司
柴灣祥利街七號
萬峯大廈十二樓A座
電話：五—五七二二一一

一九七八年七月初版
一九七八年八月再版
一九七八年十月三版
一九七九年[illegible]月四版

每冊定價 \ 8

……另一奇特的現象，是英人在香港所享有的超出常規的優越待遇。英國人不但在謀求職業上，在職業等級上、薪金上、在居住環境上享盡了特權，英軍亦視華人如草芥，竟敢在作軍事演習時打死華民。香港固然仍受英人統治，但二十世紀七十年代的世界潮流，已非十八、十九世紀可比，現在殖民主義者，在世界各地幾成過街老鼠處處喊打，唯獨香港仍殘留着濃厚的殖民主義氣息。不獨英人輕視華人，可怕的是華人自己竟也自輕自賤，全不以仰外人之鼻息爲恥。……

香港是一個繁榮的社會，也自有其可以發展的前途。香港有四百多萬人口，是一個不容忽視的力量。香港社會的發展，關係到每一個香港人的切身利害。對香港最關懷的，也應該是香港人自己。說到底，香港是每一個香港居民的香港。沒有人比香港人自己更能掌握香港的命運。建立理性的制約以達到社會的均衡與豐足，應該是每一個香港居民的責任。以下這一系列香港億萬富豪的故事，有些頗富傳奇性，但目的則一，它要喚醒香港居民（包括這些家族在內）的社會意識，以求爲共同建立香港社會的理性制約而努力！

——摘自「香港億萬富豪列傳」導言

